中国节拍

联合利华共舞中国

[illegible]

[illegible] 基本国情方法论

COAY Books

目录
Content

- 《中国节拍——联合利华共舞中国》
- 推荐语
- 前言 一头欧洲大象的中国快步舞(1)
- 前言 一头欧洲大象的中国快步舞(2)
- 附录 联合利华的样本意义(1)
- 附录 联合利华的样本意义(2)
- 附录 联合利华的样本意义(3)
- 附录 联合利华的样本意义(4)
- 附录 联合利华的样本意义(5)
- 附录 联合利华的样本意义(6)
- 附录 联合利华的样本意义(7)
- 序曲
- 第一站：熟悉而陌生的上海(1)
- 第一站：熟悉而陌生的上海(2)
- 第一站：熟悉而陌生的上海(3)
- 第一站：熟悉而陌生的上海(4)
- 第一站：熟悉而陌生的上海(5)
- 第一站：熟悉而陌生的上海(6)
- 怀疑：多一家外资企业，多一分资本主义(1)
- 怀疑：多一家外资企业，多一分资本主义(2)
- 梦想中国
- 牛气：和路雪PK北冰洋(1)
- 牛气：和路雪PK北冰洋(2)
- 牛气：和路雪PK北冰洋(3)
- 震撼：满城尽带和路雪(1)
- 震撼：满城尽带和路雪(2)
- 震撼：满城尽带和路雪(3)
- 狂想：200亿元销售额(1)
- 狂想：200亿元销售额(2)
- 狂想：200亿元销售额(3)

- 受挫：7 000万美元打了水漂(1)
- 受挫：7 000万美元打了水漂(2)
- 受挫：7 000万美元打了水漂(3)
- 希望：第一代外企白领诞生了(1)
- 希望：第一代外企白领诞生了(2)
- 回归：跨国公司不是“救世主”(1)
- 回归：跨国公司不是“救世主”(2)
- 回归：跨国公司不是“救世主”(3)
- 变革：当个“现代中国公民”(1)
- 变革：当个“现代中国公民”(2)
- 变革：当个“现代中国公民”(3)
- 变革：当个“现代中国公民”(4)

《中国节拍——联合利华共舞中国》

联合利华第一位中国籍董事见证的跨国公司中国发展史

第一代外企白领的职场成长经验

中国入世谈判首席专家 博鳌亚洲论坛秘书长龙永图鼎力推荐

钮怿 著

出版日期：2009年12月

定价：35元

这不只是一部公司史。

作为最早进入中国的跨国公司之一，联合利华曾无可避免地经历了作为“狂想者”的“中国式的阵痛”：不熟悉本土市场的惨痛教训、跨国公司信任危机、民族品牌阴谋论、“铁公鸡榜”……到今天，它与宝洁几乎两分中国日化业市场 “有家，就有联合利华”的广告语已经渗透进中国人的记忆。

本书以联合利华第一位中国籍董事曾锡文——这位从中南海走进联合利华并一路伴随联合利华在中国20多年成长的历史见证者的回忆为线索，记叙了联合利华甚至是跨国公司在中国与政府、市场、员工之间的磨合、双赢，展示了联合利华与中国一支节拍和谐的双人舞，同时记录了中国第一代白领的成长经验。

推荐语

联合利华是个老牌的跨国公司，1923年就进入中国了。他们在中国从水土不服到顺应形势，在一些方面甚至引领潮流，这里的教训和经验，对于政策制定者、学术工作者以及企业界人士都有研究价值。在跨国公司工作的一代职业经理人的人生经历，也对已经或者即将进入职场的年轻人有着很好的借鉴意义。

——中国入世谈判首席专家 博鳌亚洲论坛秘书长 龙永图

作为职场人士，从此书中可以领悟的是外企职场生涯经验教训；作为外资公司，从中可以领悟的是该如何用合法、正当手段与中国这个东道国政府、社会协调关系，如何根据中国国情制定正确的经营管理策略；作为政府部门，从中可以领悟的是中国外资政策的得失成败；作为内资企业，从中可以领悟的是联合利华经营管理策略的此长彼短。

——国家商务部国际贸易经济合作研究院副研究员 梅新育

前言 一头欧洲大象的中国快步舞(1)

我并不曾指望一家销售香皂、牙膏、洗衣粉、茶包的公司能够讲出跌宕起伏的故事，尽管它在中国内地的年销售额已经达到80亿元。

我也不曾指望一家销售香皂、牙膏、洗衣粉、茶包的公司能够以一种独立而鲜明的姿态出现在中国30年变革的宏大叙事之中，尽管它在中国已经待了整整86年，生命力比大多数国内企业都来得坚韧。

但最近一年撰写本书的经历却让我不得不承认，讲述“它”的故事，意义远不只是像对一段历史的记录那样简单。

它的名字叫联合利华，世界500强之一，在全球75个国家设有庞大的事业网络，拥有500家子公司，员工总数近30万人，年营业额超过400亿欧元，是全球第二大消费用品制造商，全世界赢利最佳的公司之一。在中国市场，它和宝洁几乎两分天下—如果你的洗漱台前放着中华牙膏、旁氏洗面奶，浴缸边上有一瓶力士或是清扬，洗衣机边上摆着奥妙洗衣粉，餐柜上还有一盒立顿红茶，偶尔还喜欢吃点和路雪，那么你一定很容易理解这句话的意思。

但风光的底下的确掩藏着各色人等对它的微妙情感，最直白的表现莫如一边用着它的产品一边质疑其对民族品牌的伤害。事实上，在过去的20余年间，对跨国公司各种行为的质疑已经不只一次地成为舆论焦点。仅仅在不久之前，可口可乐试图收购汇源的事件便再度让很多人兴起了民族品牌危亡的嗟叹；有意思的是，时隔不久的力拓毁约事件，也就是力拓最终撤销了中国铝业对其的并购，也让很多中国人“感到愤怒”。

跨国公司的一举一动，往往因其“外资”身份，而被联想到政治语境下的阴谋。商业与政治，自然并非绝缘，事实上两者之间的关系千丝万缕，但是否暗藏阴谋却值得商榷—资本的本性是逐利，对大多数跨国公司，特别是联合利华这样身处完全竞争市场的跨国公司来说，

以经济利益来判断其行为，恐怕更为客观。这样的观点，在采探联合利华（中国）故事的过程中一次又一次地被印证。

在写作这本书的过程中，通过口述实录、寻访重要事件的见证人，收集年代久远的资料，以及来自上海视点公关等多方面的协助支持，让我掌握了更多详实的素材，写作的内容也逐渐丰富起来，并得以从更为准确的角度看待它：它不是一个个体，而是一个复杂的系统。事实上，跨国公司对于中国市场确有计划，但绝非人们常常以为的那样缜密，甚至在很多时候，很多举动是带有几分冲动的，有些举动则是因偶然因素而促成。确切地说，跨国公司这样的经济体，它会在全球范围内衡量中国的市场价值，并决定其在中国市场的战略；但在中国市场上的具体战术，却往往需要随机而变—作为“外人”，要在中国取得其所希望的业绩，必须跟得上这个快速变化的国家的节奏，同时也不得不在很多时候“顺从”中国消费者的习惯。对联合利华的采访，让我看到了跨国公司与中国各级政府之间一种“双人舞关系”，并且政府更像是领舞者。

前言 一头欧洲大象的中国快步舞(2)

这种“双人舞关系”，在过去并非常态。从20世纪开始的对跨国公司的研究，往往将跨国公司与东道主政府之间的关系看做“零和思维”或“负和思维”。即便是在1994年发表了《跨国公司与政府日益发展的依存关系》一文的约翰•斯托普福德，尽管明确提出了跨国公司与政府之间是一种“正和博弈”的思想，但仍然倾向于将东道国政府看成是博弈中处于弱势的一方。

这一立论的基础，在于跨国公司和东道国政府之间的不同目标。对于跨国公司来说，其在东道国投资，设立海外子公司，目的是为了获得高投资回报，实现利润最大化。而东道国政府则更加关注本国宏观经济目标的实现，在保证本国经济发展和应得利益的基础上，采取各种可能的措施吸收外国资金为本国服务，双方在利益分配上不可避免地存在着冲突。比如，跨国公司往往偏好独资，而东道国政府对合资项目更有兴趣；再比如，跨国公司视东道国市场为其新的利润来源，而东道国政府则更希望能依托跨国企业促进出口。

但这些冲突完全可以在全球化背景下转变为技术问题—全球化重构了价值链。在全球化背景下，制造加工环节从发达国家向发展中国家转移，有利于跨国公司节约成本；而发展中国家可以吸引资金和技术，解决大量劳动力就业问题。特别是在过去30年间急于赶上世界发展节奏的庞大的中国，“世界工厂”的打造无疑需要跨国公司和政府的通力合作。特别需要注意的是，中国的发展速度超出了很多人的预料，其一大特征即是在生产能力快速提升的同时，消费市场也出现了迅速成长。这使得跨国公司必须从多维度视角来决定其在中国的方略—研究并适应中国的变化，可以帮助其在成本控制和利润源开掘这两个维度上都取得业绩，由此成了相当重要的课题。

改革开放后联合利华在中国的20余年，正证实了这样一个事实：在一个具有强大生产能力的国家，同时也是一个具有日渐强大的消费

能力的市场，只要跟上节奏，“大象”也可以跳起“快步”。这是一个简单的道理，但从认识到实践，特别是要真正能够领会并善用中国政府的政策指向以实现加速度发展，显然有许多需要推敲的地方。

跟与政府的关系相比，联合利华与中国消费者之间一直处于互相磨合的状态。当前社会，处于完全竞争领域内的任何一家公司都必须依托实现顾客价值来获得利润，但是对于跨国公司而言，恰恰存在着一个棘手的问题：在早年消费者对跨国公司产品质量有着绝对信任的背景下，近年来频发的跨国公司“质量门”使中国消费者对跨国公司的负面评价出现了“放大效应”。作为其中的典型代表，联合利华完整地经历了“光环”的消失，期间的酸甜苦辣折射出中国消费者的理性化进程，同时也基本完成了其与消费者关系的重构。

另一个引起我兴趣的话题是跨国公司中的中国员工。从改革开放后联合利华20多年的中国经历中，我看到了一个事实：跨国企业是中国第一批白领的孕育者，同时本土管理者也对跨国公司与中国政府、中国消费者实现“正和博弈”起到了极为重要的桥梁作用；但双方要在更高层次上建立起彼此的信任并各取所需，显然仍有很多需要解决的问题，比如“中国管理”能否登上全球舞台并给跨国公司和中国带来双赢。

坦率地说，要以尽量准确的语言来评述联合利华在中国的行为方式，对于我这样原本与跨国公司没有真实交集的人来说并非易事。非常幸运的是，我找到了一个完美的采访对象—曾锡文，联合利华负责对外事务的中国副总裁，与联合利华打了20年交道。他的经历本身已具传奇色彩：在中南海长大，曾是中央机关最年轻的司局级干部，后弃官“下海”，跨国公司的第一代中国高管，联合利华第一个中国董事—每一个关键词都给人留有足够的想象空间。对撰写这本书而言，作为跨国公司的第一代中国高管，他提供的视角，使我能够较为连贯地看待联合利华在中国的每一次成功和失败；其兼具政府经验和跨国公

司经历的特点，更有助于我理解联合利华与中国在每一次博弈中的“心理变化”。

当然，单单一个联合利华并不能完整地廓清跨国企业的中国之路。但是依据这样一个基本上完整经历了中国改革开放30年的跨国公司的故事梳理出跨国公司进入乃至融入中国的路径，应当对诸多企业—不论是外资企业还是民营企业，都能有一定的启示意义。作为作者，我谨希望，能够尽量真实地还原联合利华的这一段中国历史，努力使读者们得以更为准确地看清一头“欧洲大象”如何与中国携手跳出“快步”舞曲。此外，对在跨国公司工作或有志于进入跨国公司的朋友们来说，或许第一代中国高管的经历和经验还可以成为大家的职场“加速器”。

附录 联合利华的样本意义(1)

文=梅新育（国家商务部国际贸易经济合作研究院副研究员 ）

一

中国的外资政策一向争议颇多，争议激烈之时可达白热化程度。由于利益攸关，海外投资者高度关注其走向，自是理所当然。本书出版正值建国60周年大庆之时，国家需要回顾自己的历史，方能正确面向未来。把联合利华在华投资案例和整个中国利用外资实践相结合，并将中国放到作为一个后发国家利用外资的背景上考察，能够让人看得更加清楚。

改革开放以来，中国在利用外资方面的成就有目共睹，而这种成就又主要体现在利用外商直接投资方面。迄今，中国已经连续10多年名列发展中国家吸收外商直接投资之冠。根据中国商务部统计，截至2007年底，全国累计批准设立外商投资企业63.2万家，累计实际使用外资金额7 630亿美元，外商直接投资存量约3 271亿美元； 2008年，中国新批设立外商投资企业27 514家，实际使用外资金额952.5亿美元，相当于当年国内生产总值的2.1%；2009年上半年，全国新批设立外商投资企业10 419家，实际使用外资金额430.09亿美元。国家外汇管理局的统计数据更为庞大，在《2008年中国国际收支平衡表》上，2008年外国对华直接投资流入1 608.78亿美元，比商务部实际利用外商直接投资数据高69%，流出130.87亿美元，净流入1 477.91亿美元。

外商投资企业在中国市场和宏观经济中已经在扮演着重要角色，特别是在出口贸易方面，外商投资企业占据半壁江山的格局已经持续多年。2008年外商投资企业出口7 906亿美元，占当年出口总额14 285亿美元的55%；2009年上半年，外商投资企业出口2 885亿美元，仍占同期出口总额5 216亿美元的55%。

外资的庞大规模决定了深入探讨中国引进外资成败得失、外资政策发展方向的重要性，而这种宏观话题又与微观剖析相辅相成，宏观

判断必须建立在剖析微观样本基础之上，而要全面、准确地理解微观样本，又需要将其放在宏观背景之下审视。由此看来，联合利华应该是一个合适的样本。

之所以如此判断，首先是因为其规模庞大。这家由荷兰Margrine Unie人造奶油公司和英国Lever Brothers香皂公司于1929年合并而成的公司是全球第二大消费用品制造商，2008年度营业额593.13亿美元，名列财富全球500强第121名，当年雇员平均人数174 000人。从1986年重新进入中国大陆市场到2008年，联合利华在华投资总额累计10亿美元；2007~2008年，联合利华（中国）有限公司营业收入73.68亿元，在中国500家最大外商投资企业中名列第223位。考虑到中国现行统计制度将外资持股达到25%的企业一律纳入外商投资企业统计，以至于中海油、华能、国航等公认的国有企业也纳入了上述500大外商投资企业排行榜，而且不少名义上“外资”实际上是内资外流后返程投资的“假外资”，如果剔除这部分企业，仅考虑真正外资独资、控股的企业，联合利华（中国）有限公司的排名起码还要上升50位。此外，该公司在中国还设有联合利华中国研发中心、全球采购中心等机构。

附录 联合利华的样本意义(2)

同时，在东道国政府掌握本国主权的正常情况下，外资与东道国之间的关系有和谐，也有利益冲突，两种极端情况都不具备代表意义。从这一点出发，联合利华与中国这个东道国之间的关系同样具有典型性：该公司对丰富中国食品、洗涤用品等日用消费品市场作出了不少贡献，其力士香皂、旁氏化妆品、和路雪冰激凌等产品在中国市场多年来一直引领风骚，药厂卫生标准的冰激凌厂、从欧洲带来的“冷链”概念和技术、卖和路雪送冰柜的营销手段、“品牌+价格”市场战略……都曾对中国行业生产与销售领域产生了重大影响。当时的一批中国内资企业正是从联合利华们身上汲取了先进技术和管理、营销手段，加上自己的发展创造，成长为可以与外资企业同台竞技的巨头。与此同时，联合利华与中国社会的利益也存在一定冲突，在中国社会上遭遇过一些这样那样的非议，以致一度“收获”了“民族品牌杀手”的称号，这类矛盾和利益冲突日后还会继续存在。

开卷有益，开此书之卷可望有何助益？对于不同读者，答案不一。作为职场人士，从中可以领悟的也许是此书主角曾锡文的职场生涯的经验教训；作为外资公司的管理、决策者，从中可以领悟的是该如何用合法、正当手段与中国这个东道国政府、社会协调关系，如何根据中国国情制定正确的经营管理策略；作为政府部门工作人员和研究者，从中可以领悟的是中国外资政策的得失成败；作为内资企业，从中可以领悟的是联合利华经营管理策略的此长彼短。由于中国正在迅速成长为对外直接投资的大国，中国对外直接投资流量超过吸收外商直接投资流量只是时间问题，指日可待也未尝没有可能，中国企业急需充实自己关于跨国经营的知识，而最为便捷实用的学习方式莫过于汲取自己身边的外资跨国公司的经验教训，并换位思考，中国政府和学术界的对外投资促进者们也不妨应用一下同样的思路。

二

与某些人涂抹的“闭关锁国”形象相反，社会主义经济本质上就要求是一种开放经济。从革命战争年代到尼克松访华前，经历战争和封锁，共产党人为中国赢得了平等参与国际政治经济的资格，并尽可能利用各类债务融资为本国建设服务。而在利用外资结构方面，无论是改革前以利用外债为主，还是改革后逐步转向以引进外商直接投资为主，都是历史的必然，都体现了当时利用外资结构的改善。

1978年7月6日至9月9日，国务院召开务虚会研究加快四个现代化建设的问题，当时主持中央工作的华国锋到会讲话 10 多次，提出4个“一点”，即“思想再解放一点，胆子再大一点，方法再多一点，步子再快一点”，还有要走出去，等等；邓小平同志则提出了几年内争取引进800亿美元外资的目标，并被纳入正式的中央文件。 虽然这个目标后来被证实过高而在经济调整中被放弃，但足见当时中国领导人对利用外资的积极态度。

附录 联合利华的样本意义(3)

也正是在此背景下，改革开放后引进外商直接投资重新起步，并取得了长足发展。在1978年国务院务虚会上，中央领导人认为，吸收外商投资创办股权式中外合资企业，双方共同投资，共同经营，共享权益，共担风险，不会造成债务负担，比使用外国贷款对我们更为有利，要抓紧做好准备工作。当时胡乔木所作的发言《按照经济规律办事，加快实现四个现代化》（1978年7月28日，刊发于1978年10月6日《人民日报》）中还提出要制定一系列经济法规，包括《外国人投资法》。1978年10月25日，正在日本访问的邓小平在宴会上肯定了日本经济团体联合会会长士光敏夫、日中经济协会会长稻山嘉宽提出的“中国最好举办中外合资企业”的建议， 引进外商直接投资开始进入决策层日程。在地方政府和企业层次上，当时国有企业利润上缴高而利润留存、折旧少，加上“拨改贷” 等改革措施虽属必要，但不无偏颇，导致企业备觉财力紧张，上海上缴中央财政一度占中央财政总收入40%，甚至更多，这种感觉尤甚。本书中提到联合利华返回中国市场之初遇到“工业博物馆”，其来有自，当时这种现象并不少见，这也激励了地方政府和企业利用外资的内在动力。

1979~1991年，我国引进外商直接投资累计198亿美元（根据国家统计局《中国统计摘要2004》数据计算）。其中，1979~1982年引进外商直接投资近11.7亿美元，第七个五年计划时期（1986~1990年）上升到142.6亿美元，1991年上升25.2%，达到43.7亿美元，增长态势明显。但就总体而言，改革初期延续了此前利用外资以外债为主的历史惯性，加之受限于管理经验和能力，在1991年之前，我国利用外资的形式以外债为主，包括外国政府和进出口银行信贷、国际多边经济组织信贷等官方、半官方信贷，也包括商业性贷款和债券融资。在此期间，我国实际利用外资总额796.28亿美元中，借款为527.43亿美元，占

66.2%；外商直接投资为233.48亿美元，占29.3%；外商其他投资为35.37亿美元，占4.4%。

对东道国而言，债务融资的好处是不必永久让渡收益索取权和日常经营管理的控制权，正因为如此，在微观层次上，企业融资顺序中首先是留存利润等内源融资，其后是债务融资，股权融资被列为成本最高的融资方式；在宏观层次上，一国的外源融资也遵循同样的顺序。然而，由于存在偿债义务，且偿债在清偿顺序中名列第一，债务融资又对借款人的财务管理能力提出了较高要求。这样，由于我国在20世纪90年代之前始终面临经常项目收支赤字压力，外汇储备不多，国际清偿能力有限，中国对引进外商直接投资开始给予更多的关注；1982年墨西哥无力偿还外债而引爆全球性债务危机，促使中国更为关注利用外商直接投资。上文提及1978年国务院务虚会上中央领导人开始倡导利用外商直接投资，也正是因为那一年我国因无法偿付进口技术、设备而被迫到国际金融市场借用高息现汇资金，年息高达15%，且半年结息一次，5年本息就翻一番；1981年1月，我国更不得不公开宣布无力执行1978年已签约的一批大型成套设备引进项目，中国在国际市场的信誉遭受重创。 可以说，当时中国与墨西哥式债务危机几乎擦肩而过。

正是在20世纪80年代的债务危机中，众多发展中国家在经济萧条和政治动荡中度过了“失去的十年”，波兰团结工会也正是问世于该国外债危机的动荡之中，从此开始了苏联东欧社会主义国家剧变的历程。目前社会上对出口导向政策、贸易顺差和外商直接投资多有抨击，但从当时的现实来看，提出“千方百计扩大出口”和重视外商直接投资自有其合理性，我们不能扮演以目前情况去否定当初举措的事后诸葛亮，我们该做的应当是因应形势变化及时调整。

不仅如此，私人资本在全球资本流动中所占比重上升；外商直接投资能够带来债务融资往往无法带来的生产技术和管理经验，并通过培训和示范效应等渠道扩散开来；新进入者可能激活和增进市场竞

争……这些因素进一步促进了中国外资政策重心向引进外商直接投资倾斜。在这本书中，我们不难看到联合利华等外资日用消费品公司给当时的中国市场带来的积极作用；而在宏观层次上，从1992年至今，外商直接投资成为中国利用外资的主流方式。1992年，我国实际利用外商直接投资金额猛增152%，超过对外借款，成为年度利用外资第一大来源。从此，外商直接投资在我国利用外资工作中确立了主导地位，至今都没有动摇。正由于中国在利用外资中坚持以实质经济部门直接投资为主，与大量依赖组合投资流入的国家相比，在20世纪90年代以来的历次较大国际金融危机中，中国所受冲击较轻。

附录 联合利华的样本意义(4)

三

“目前是中国有史以来经济安全度最高时期”之说一度颇为轰动，但笔者无论如何不敢苟同。因为对一国经济安全的威胁源于自然和外部势力两个方面，前者的威胁总体上可以因科技进步而降低，后者则取决于该国在当时国际经济体系中的相对地位，一国在某一时期越是相对发达，就越是安全，而我们通常所说的国家“经济安全”概念恰恰是后者，指的是因受外部势力操纵而蒙受现实损失或丧失赶超先进者希望的风险。以此观之，自春秋战国至明末，中国经济、文化领先世界，经济安全度高，满清统治之后落后于西方，鸦片战争之后进一步加剧以致今天仍处于赶超进程之中，“经济安全度有史以来最高”从何说起？除非认定中国历史从鸦片战争开始，此说方能成立。至于“民族产业”概念已不存在的说法，更是一相情愿。

对于海外投资者而言，期望得到东道国较为宽松的待遇实属人之常情，但在一个正常国家，希望借助不客观的说法实现这一目的，结果多半会南辕北辙。无论是在华外商，还是跨国经营的华商，记住这一点对自己都有好处。而且，与其徒劳地追求不现实的目标（即使在本书中也不只一处讲到联合利华在中国的决策失误），投资者不如认清大势，顺势操作，取得符合外来投资者本分的收益。当下，中国固然应当纠正某些以前的失误，把本来不该放开的领域重新管理起来，但就总体而言，中国利用外资的深度和广度仍需继续扩大。

迄今关于外资与东道国关系的论争中，就笔者所见，双方几乎都隐含地将外资视为一个具有统一诉求的整体，实则不然。外资企业之间不同，同一企业内部各个高管、员工不同。表面上是某一外资企业对东道国的无理要求和做法，有些可能是认识问题，有些则可能是暴露了该外资企业内部的道德风险问题，表明该企业高管和业务人员为了自己的短期利益而不惜以牺牲公司、股东长期利益为代价。外企内

部的错误主张不受到挫折，正确主张就不能占据上风。东道国要鼓励外资企业中的“良民”，限制其中的“刁民”，不能无差异地一味迁就，也不能一味拒绝限制。对于企图从中国攫取非分之财、享受非分待遇者，绑架奉公守法的大多数海外投资者固然是“聪明”的做法，但占据大多数的奉公守法的“良民”倘若心甘情愿让少数“刁民”绑架，从而令自己的信誉在东道国公众眼里也一并沦落，那就未免太可悲了。

一般而言，一国外资法律政策的变迁只有部分是法律、政策本身充实和完善的结果，更主要的是由法律、政策之外的一系列因素决定的：比如该国在国际经济体系中的地位，经济社会发展水平，对外资的需求和国际环境，等等。简而言之，其他条件相同，一国经济发展对外资的需求越强烈，相应的外资法律、政策也越“宽大”，激励性越强；世界上激励性外资法律政策越是成为潮流，相应的外资法律、政策就越会趋向宽大，相反就会趋向收紧；一国经济社会发展水平越高，产业体系越完整，基础设施越完备，法律可预见性越好，就越不需要依靠超国民待遇招徕外资；一国海外投资越少，海外投资需求越弱，在制定限制性外资政策的时候就越不需要顾忌本国海外投资发展的需要。作此总结，愿有助于来华外商和赴海外跨国经营华商。

附录 联合利华的样本意义(5)

四

作为坚定的民族主义者，一直以来我理直气壮地主张倡导经济民族主义。在我看来，经济民族主义是一种价值观念，是一种追求，它将本国经济利益视为追求的首要目标，视为经济政策的终极目的，期望提高本国在国际经济体系中的地位。这种价值观念天经地义、理所当然，也是人类社会进步的动力。为了实现这样一种价值观念和追求，人们可以采用多种具体手段，在不同国家、同一国家在不同时期也往往需要采用貌似截然不同的具体手段来实现；当前对经济民族主义的抨击，很多恐怕是将一些具体的手段和价值观念、追求混为一谈了。理念、研究结果和亲身经历的一些事情令我坚决主张消除对外资的超国民待遇，仅仅按照我们的产业升级目标决定对企业是否给予优惠、给予何种优惠。我也相信这种转变的大方向不可动摇。唯有如此，我们同时也需要防止规范外资政策的努力走向相反的极端。

一种可能的相反极端是广泛运用包括经济安全审查在内的工具对外资收紧市场准入，从而减少外资垄断的行业。在近年的一些外资并购和投资争议案件中，这种呼声颇见高涨。我支持建立、完善针对外资的经济安全审查制度，支持坚守禁止《外商投资产业指导目录》中不允许外国投资者独资经营产业、需由中方控股或相对控股产业、禁止外国投资者经营产业等几条红线，我认可外资已在中国一批行业取得了垄断性市场地位……但杀鸡无需用牛刀，饮料、洗涤用品之类无关中国经济安全，我们不应把有限的国家安全资源投入到错误的方向上去。我支持在外资并购审查中充分考虑驰名商标因素，但娃哈哈、汇源之类商业品牌仅有十几年、几十年历史，还不足以提升到如同茅台、宣纸等已成为国家或地方文化传统有机组成部分的高度。我们可以而且应当根据以前的教训完善改进我们的外资法规，但不宜用改进完善后的新法规去判断新法规制定之前的商业交易是否合法。

即使对已经形成外资垄断的行业，要化解相关问题和潜在风险，除了战略性产业之外，其余高度竞争性产业恐怕也未必需要直接采用强制拆分之类存量调整措施，也可选择采用增量调整措施，也就是充分发挥反垄断法遏制滥用市场支配地位的功能，阻止外资垄断者通过经营者集中巩固已经形成的垄断格局，从而让与垄断者竞争的民族企业和其他外资企业更快成长起来。在生机勃勃的经济生活中，我们不能用静态的眼光去衡量、剪裁一切。

是的，不少在华外企的“成功”实际上是一场残酷的商战，不少中国企业在这场商战中感受到了外部竞争的痛苦，颓然倒下的中国企业也为数众多，但内资企业面对外资跨国巨头时并非一无是处、只能束手称臣，而是在微观和宏观两个层次都拥有一大批现实和潜在的优势。

附录 联合利华的样本意义(6)

关于本土企业在微观层次的优势，论者已经不少。在宏观层次，中国是一个社会主义国家，社会主义制度的本质要求更加公平的社会收入和财富分配，而对于发展中国家而言，相对平均的收入分配格局有助于购买力集中于国内产品而非昂贵的进口品。而且，一个国家收入分配较为平均，也意味着每种消费品的需求一旦出现就会迅速呈爆炸式膨胀，这既进一步强化了国内市场的规模优势，也令在发现并满足国内市场需求方面决策相对迅速的内资企业（因为决策环节少于外资跨国公司且更了解本土市场）优势更为突出。在中国市场20世纪70年代末兴起的家电消费热潮中，正是凭借这一点和当时的贸易壁垒，中国家电行业几乎白手起家，迅速成长为可与西方同行同台竞技的巨头。我们对国人、对内资企业在公平竞争条件下的能力应有信心。除了至关重要的骨干企业外，我们要的是整个产业的兴旺发达，而不是某一家某几家企业的只生不死。

与此同时，中国希望发展成为经济强国，一个经济强国的影响力绝不仅仅表现在生产、收入等硬指标，更表现在能够为国际经济运行提出并实施具有内在一致性的、可行的规则，这是一个大国世界治理能力（借用我敬重的国际关系学者张文木兄的词汇）的体现之一。中国对外直接投资正在迅速增长，中国投资者在海外固然受到了不少欢迎，但受到的掣肘也并不少，中国要为本国投资者向海外东道国争取合理的权益和待遇，就不能对国内的外资实施非常歧视性的政策，否则我们的国际投资政策主张就自相矛盾，对我们的软实力是一种损伤。我们固然不应将外资奉若神明，但同样也没有必要将大多数外资视为候补敌人，视为有长处、有缺点但能够遵守法规的合作伙伴可也。

对政府的招商引资热也需客观认识。招商引资本质上是一种公共服务，高度重视以促进经济增长为工作中心、政府管理体制高度重视

结果导向两大特点决定了中国各级政府机构及其成员有着强烈的内在动机，不断改进对企业的服务，中国政府机构公共服务效率不断提高。20世纪90年代初江苏张家港市委书记秦振华提出“团结拼搏，负重奋进，自加压力，敢于争先”的张家港精神后，全力以赴招揽投资和创造良好商业环境在全国政界蔚然成风。现任江苏省委书记梁保华担任苏州市委书记期间（1998年6月~2000年12月），曾带领6人招商团队用12天走访了美国、加拿大两国9座城市的20家跨国公司，草签了10多份协议，引进投资8 000多万美元，而这种作风在各地、各部门并不少见。合肥近年在吸引产业转移方面收获甚丰，此书中也用不少篇幅描述了合肥招揽联合利华投资的案例。毋庸讳言，今天某些地方过度强调“招商引资”和“亲商”而不惜一切，造成了严重的经济和社会副作用，不可避免地遭到几乎全社会的尖锐抨击，纠偏势在必行；但招商引资热至少表明中国各地、各级政府在努力营造良好的商业环境，而且在此过程中形成的一系列改进公共服务、营造良好投资环境的法规政策本质上就是一种工具，只要运用者能够防范和消除对内资的逆向歧视、为讨好投资商而践踏法律和居民人权等缺陷，这种工具就能够更好地发挥正面作用。我们应该抨击和改正的是使某些人得以“名正言顺”打着“发展”和“招商引资”旗号践踏一切法律、道义的思维定式，我们需要遏制和消除的应该是借口“招商引资”牟取非法私利的腐败行为，但我们不能否定发展经济；我们要泼掉脏水，但千万别把孩子也一起倒掉，那样做对于我们矫正以前的错误只有反作用。

附录 联合利华的样本意义(7)

五

这本书是改革开放后联合利华在中国的企业史，也可在某种程度上视为此书主要人物—曾锡文在联合利华的从业史。不妨把这位主角当做在华外资企业白领、特别是高级白领的代表来看。根据联合利华（中国）公司网站上的数据，目前联合利华在中国直接雇用的中国员工已有5 000人；早在2006年，我国三资企业全年平均就业人数已达2 118.1万人，2007年底外商投资企业中直接就业人数已超过4 200万人，约占全国就业人数的10%，其中“真正的”外资企业中高级白领绝对数字也不会太少。对这样一个群体，该如何看待?

与书中曾锡文的主张一样，我也希望外资跨国公司涌现越来越多的中国高管，希望通过一定法规支持中国高管脱颖而出。不仅如此，经过实践的磨炼，中高级外企白领、特别是出身一流跨国公司的外企白领还是可供内资企业利用的人力资源宝库，毕竟我们在企业经营管理方面还需要向先进企业学习。当年出身太古洋行的郑观应先后筹办了上海机器织布局，经营了织布局和上海电报局，挽救了当时已难以为继的轮船招商局，要不是他的功劳，今天我们恐怕就没有招商局和招商银行的牌子了。在今天如此开放的时代里，同样可以涌现出更多新的郑观应。

外资企业在中国的发展离不开中国高管的贡献，正在大举“走出去”的中国企业要想做好海外业务，同样需要用好东道国当地员工。早在20世纪80年代前期，荣毅仁就向陈云提出要在国外搞一些中国的“康白度”（英语“买办”的音译）；今天，海外中资企业面临严峻的公共关系问题，以至于几年前笔者就接受过有关部门委托做经济领域“中国威胁论”的课题，此书主角的故事能否让我们的对外投资企业受到一些启发呢？我期望如此。

序曲

氧气的味道开始浓郁起来了。

2009年春天，联合利华大中华区主席“换帅”的消息“飞抵”上海，大中华区副总裁曾锡文马上意识到：在金融危机之中，任命做市场出身的乔安路担纲大中华区主席，肯定是总部要加快中国步伐的信号。几乎是一种职业性的条件反射，他要求公关部门立即与重量级媒体取得联系，随时准备发布有关这家500强公司中国新战略的消息。

作为联合利华最资深的中国高管，曾锡文向来以判断精准著称。但这一次的判断确实有些大胆：2009年第一季度，通用汽车正在破产的边缘挣扎，美联储忙着给银行“输血”，欧元区颓势不减，连续4个季度出现负增长；联合利华自己的公开财报也不好看，第一季度利润出现了两位数下跌。在这个投资趋向谨慎的风口浪尖上，联合利华能有多大概率在中国推行新一轮的扩张？

谜底在2009年4月1日揭晓。联合利华新任大中华区主席乔安路在全球首席执行官保罗•波尔曼的亲自“护送”下抵达上海，宣布就任。此后数日，保罗•波尔曼—这位2008年底刚刚上任的联合利华全球首席执行官，接受了包括中央电视台在内的诸多国内主要媒体的采访，他的关键词果然是“投资”：联合利华非常看重中国市场，已将中国列入了联合利华在全球的12个重点战略市场之一；联合利华绝不会削减对中国市场的投资，即便是在金融危机的大背景之下。2009年5月，新任大中华区主席乔安路上任不过一个月，便奔赴联合利华合肥基地，向合肥市委书记孙金龙表达了“下一步在更多新领域投资”的意向……

事实再一次证明了曾锡文 “预判”的准确性，但这位联合利华大中华区的“六朝元老”的秘诀却只有一句话：在中国市场，要听总部的话，跟共产党走。短短一句话，浓缩了一段长达20余年的历史。这段历史，是曾锡文的历史，也是联合利华在中国的历史。

20世纪80年代，“文化大革命”、上山下乡、扛枪当兵那股热辣辣的味道还没从鼻子底下散尽，在中南海大院长大的曾锡文又在第一时间投身改革开放的大潮之中，成为第一批与外资打交道的中国人。20世纪90年代初，身处国家轻工部计划司的曾锡文看准中国改革开放的势头，推动轻工部所属的群星集团与联合利华旗下的和路雪合资，并在此后成为“中方代表”；90年代中期，在艰难的抉择中，他“弃官”下海，成为中国第一代跨国公司高管。兼具丰富的政府工作经验和跨国公司经历的曾锡文，从联合利华一次次的成功与失败中看出了这艘“航母”登陆中国的路线，那就是：顺着中国政府的发展路径走，无论是时间上还是空间上。

的确，尽管在很多具体事件中，联合利华会因其根源于英荷的公司文化、运营手段与中国之间存有差异而产生摩擦，但过去20余年来，它的每一步投资动作—无论是合资还是独立，也无论是在沿海还是进内地，都准确地和着中国政府的节奏，并争取着自己的最大利益。

第一站：熟悉而陌生的上海(1)

回到杨树浦路2310号

“这好比是一支双人舞，中国是其中那个领舞者，我们的节奏必须合拍，快不得也慢不得。这可不是一支容易跳的舞蹈，因为联合利华从回到中国的那一年—1986年开始，便知道这位领舞者的动作变化多端而快速。”直到今天，曾锡文仍然能清楚地描摹出逝去的那段时光。

1986年的中国是一炉烧得沸腾的水，翻滚浮沉的气泡，有的虽上下颠簸却始终颤巍巍、圆润润地立在那里，有的倏然裂开，但闹腾腾地弥漫了后来者的双眼，还留下了浅浅的暖意。此刻，倘认真地揉一揉眼睛，透过薄薄的雾气往回看上一眼—很有一些人和事值得后来者用心记一记、想一想。

那一年，国有工厂里很多闲置的机器设备被搬进了乡野中粗粗建成，甚至还没来得及粉刷的厂房里；越来越多城里的工程师们一到周末就卷着图纸坐着小车一头扎进了“农民们”的大本营，关于“星期日工程师”的故事慢慢地从人们的口中传到了报纸上；很多原本高高在上的国有企业突然开始热衷于把自己的一些业务以承包或联营的方式转包给乡镇企业，曾经被绝对禁止的行为骤然得到了前所未有的鼓励。在一些地方，“联营厂”的数量甚至被视为衡量国有企业改革是否有进展的政治性指标—乡野中的“草根”，仅仅是有了一些松动的泥土，便生机勃勃地长开了。

也是那一年，城里国有工厂中最让人羡慕的“铁饭碗”哐啷落地。9月9日，国务院公布了改革劳动制度的4项规定，涉及国有企业招工、待业保险、劳动合同制以及辞退等—“合同工”从厂里的另类变成了主流。和“打破铁饭碗”一样令人瞠目结舌的是国有工厂的破产：同年8月，沈阳市防爆器械厂被收缴营业执照，成为“国企破产第一家”，但破产厂长石永阶自己却雇了几十个下岗工人和农民工建起了新厂。

还是那一年，越来越多的大学生不再向往“安全而令人窒息的国有企业”。在北京中关村，穿一身上百元的西装、别一个BP机的年轻人中，不乏后来叱咤商界的骄子精英：刚刚从上海交通大学毕业的杨元庆不等学校分配单位，就加入了柳传志的队伍；北京大学的王志东更加“离谱”，还没毕业就跑到中关村开始兜售盗版软件和二手电脑。而在遥远的乌鲁木齐，后来德隆的创始人唐万新，在大学肄业后用400元创办了“朋友”彩印店……下海，仿佛就是在一夜间疯魔了中国人；追逐金钱的欲望在压抑了30多年之后，如火山般喷发。一株君子兰可以卖出10万元，一个普通的温州农村妇女可以凭借“抬会”月入上百万①—这些在今天想来依然不可思议的一夜暴富的神话频频爆发，而后湮没……

第一站：熟悉而陌生的上海(2)

便是在这样的一个沸腾的、对财富极度渴望的时代环境中，阔别了中国大陆小半个世纪的力士香皂，从欧洲回到了上海的旧址。延续着和过去一样独特的枕垫形，浮凸在香皂表面上的“力士”两字，带着与50年前一样的自信，意欲和中国一起积累财富。但此刻，原本熟稔于这片土地的它，对于新中国来说，却是一股十分陌生而新鲜的力量的代表。因此，它迈着小碎步小心翼翼地回到了上海。

早在20世纪20年代，老上海的影星们就拿着枕垫形的力士香皂巧笑倩兮地上了月历牌，但由于第二次世界大战的爆发和随后的世界政局变化，联合利华不得不在之后20余年里逐步放弃了在中国的庞大业务。对于这个一贯善于先行一步从而在新兴市场赚取可观利润的巨人而言，此举无疑是盘桓在心头的一大遗憾。

1978年，中国政府放出了改革开放的信号，以发展市场经济为目标的经济改革随之展开，迅速激发了联合利华的投资兴趣。但是，考虑到前苏联市场的前车之鉴以及担心合资项目泄露技术以致将来养虎为患，与中国远隔万里的联合利华不得不在迈步前进行最审慎的观察与思考。

曾锡文在改革开放的头一年便到了国家建委引进办，随后进入轻工业部进出口局参与引进国外先进的技术设备，成为第一批与外资打交道的政府官员。因此，在他的记忆中，记录着当时中国对外资开放的脚步。

1979年以后的数年间，中国出台了一系列实质性政策法规，用白纸黑字明确了仍处于计划经济体制下的中国对外资所持的欢迎态度，其中包括《关于鼓励外商投资的规定》、《中华人民共和国外资企业法》、《指导吸收外商投资方向暂行规定》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》、《中华人民共和国外商投资企业和外国企业所得税法》等。当时的美国国务卿塞勒斯•万斯先生访华后，曾高

度评价这几部涉外经济法规。他说，这几部法律体现了中国对外开放的政策，它们的及时颁布使外国企业家增强了在华投资利益的可预见性，对投资者作出投资决策有极为重要的作用。

1985年的最后一天，中国第一家股票交易市场的原型—上海静安证券业务部正式开张，联合利华们更加清晰地看到了一个希望与世界更加接近的中国，而民间种种原始的突破性力量也搅动着中国经济的这一池春水。1986年的《时代周刊》第一期以“中国的第二次革命”为题，用几乎半本杂志的庞大篇幅对发展中的中国进行了全方位的扫描。《时代周刊》资深撰稿人乔治•丘奇用这样一段话来描述在大多数西方人眼中依然相当神秘且落后的中国：“仅隔几年重访中国的外国人简直不敢相信他们访问的是同一个国家，丰富多彩的食品自由市场，农村如雨后春笋般盖起来的整洁小屋和充满生机的乡村工业，这些都是他们以及他们的东道主所没有见到过的。”

第一站：熟悉而陌生的上海(3)

此刻，倘若联合利华再有片刻的迟疑，那么不久的将来便只能为自己迟钝的商业神经而感到后悔了。但庞大的中国，哪里可作为它的第一个“泊口”？联合利华选择了上海杨树浦路2310号—80年前利华兄弟在上海黄浦江畔建立的肥皂厂。

对于它作出“回到上海”的决定，我们可以浪漫地视之为联合利华的“怀旧情结”；但若理性地依循资本逐利的视线，我们可以发现，“回到上海”恰恰表露了联合利华开掘中国市场的强烈愿望。尽管中国向外资开放的初衷是“以市场换技术”，但对于外资本身来说，中国这个有着13亿人口的新兴市场本身更具有吸引力。因此，当时的深圳特区虽然具有巨大的政策诱惑力，但无论是城市的等量级、人口数量还是消费观念，都不在联合利华的考虑范围内。事实上，在很长一段时间内，流入深圳特区的外资大多来源于港台等地，且规模不大；诸如联合利华这样的跨国公司，投资区位往往更倾向于对中国经济影响大的地区，比如北京、上海。

1984年，继特区建立之后，中国的开放区域逐步扩大到了沿海地区，上海成为全国14个沿海开放城市之一，对外商直接投资项目的审批权限由

1 000万美元扩大到了3 000万美元，一系列优惠政策先后出台。这对于已经守望了数年的联合利华来说，是一个极好的进入契机—上海，这个中国近现代的经济中心、超大型城市，因其最接近西方的“海派”消费文化习惯以及其急于利用外资改造和发展工业体系的姿态，与联合利华的投资目标一拍即合。

第一站：熟悉而陌生的上海(4)

内外有别的税收政策

当时，“上海货”的美名正横扫中国：虽然正在走下坡路，但上海制皂厂仍然以年产10万吨硬皂和2.5万吨香皂的总量占据了中国1/3的肥皂市场，而它的所有者—上海日用化学工业公司也是中国最大的洗涤剂和个人用品生产商。

还骄傲着的上海日化之所以痛快地接过联合利华伸出的橄榄枝，与中国政府此时对外资给予普遍优惠的税收政策密切相关。

原来，就在联合利华回到中国的前两年，中国已分两步将实行了30多年的国有企业上缴利润制度改为国有企业所得税制度，即国有企业“利改税”的第一步改革和第二步改革。其中，1984年版本的《中华人民共和国国有企业所得税条例（草案）》规定，国有企业所得税的纳税人为实行独立经济核算的国有企业，大中型企业实行55%的比例税率，小型企业等适用10%～55%的8级超额累进税率。而根据1980年颁布的《中华人民共和国中外合资经营企业所得税法》规定，合资企业所得税税率仅为30%，虽然还需另按应纳所得税额附征10%的地方所得税，但与国有企业的税负相比自然是轻多了。1986年，国务院颁布《关于鼓励外商投资的规定》，鼓励出口型和先进技术型的外企来华投资，根据这一规定，外商投资企业可以享受10%~15%的所得税，而当时国有企业普遍缴纳33%的所得税。

当然，还有一项大家更为熟悉的税收政策—“两免三减半”，即按《外商投资企业和外国企业所得税法》第八条规定，对生产性外商投资企业，经营期在10年以上的，从开始获利的年度起，第1年和第2年免征企业所得税，第3～5年减半征收企业所得税。

税收政策的威力相当直观。1986年7月，上海制皂厂、上海日化与英国联合利华公司合资开设了上海利华有限公司，中英双方的持股比例为1：1。力士在当年年底正式投产，虽然品种仅限于100克、130克

的香皂，但短短6个月内，力士香皂的生产率和销售额就超出了计划，并很快在上海掀起了风暴。

第一站：熟悉而陌生的上海(5)

明星就是销量

直到现在，明星代言依然是一种有效的营销手段。20多年前娜塔莎•金斯基更是以一句“我只用力士”，在中国消费者中掀起了一场“力士风暴”。

“70后”们大约都还记得20世纪80年代最流行的两句广告词：一句是雀巢咖啡的“味道好极了”，而另一句就是力士的“我只用力士”。颇有意思的是，和力士的电视广告一起被中国人所记住的还有国际影星娜塔莎•金斯基—其实当时并没有多少中国人认识这位欧洲美女，而且除了《苔丝》以外，她也确实缺少令人称道的影片，特别是和其他代言力士的明星相比，无论是伊丽莎白•泰勒、奥黛丽• 赫本、索菲亚•罗兰、简•芳达等国际巨星，还是20世纪30年代的力士中国形象代言人—影后胡蝶，抑或是刘嘉玲、张敏、胡慧中、袁咏仪、杨采妮、李若彤、舒淇等人，娜塔莎•金斯基在中国的影响力都要小得多。但偏偏时隔20年，曾经的垂髫儿童还清晰地记得她的名字，并且对她极为高贵、优雅的形象留有美好印象。

奥妙在于广告本身。自20世纪20年代末以来，广告商智威汤逊所制定的明星代言策略始终贯穿于力士的整个发展过程，在20世纪80年代的中国，这是新鲜得令人震撼的手段。伴随着电视的逐渐普及，明星策略的效力更被发挥到了极致—电视广告中，奢华的宫廷是力士和它的美人们最经常出现的场所，而在昂贵的摄影器材和灯光的支持下，力士代言人的肌肤格外娇嫩滋润，她们还往往以娇慵的姿态吐气如兰：香皂，我只用力士……

早已为声色刺激到麻木的“80后”、“90后”们也许无法理解力士广告的诱惑，因为他们难以想象和电视一起长大的“70后”和他们的父辈们最早看到的是怎样的电视广告：

最常见的是一个穿西装的老头，坐在硕大的老板台前，背后则挂着很多奖状。他会相当诚恳地念上这样一段广告词：我是××厂总经理，我们的产品是国优、部优、省优，我们的电话是××××××。

广告歌算是比较新鲜的东西了，甚至会在一段时间里成为当时的流行歌曲，比如“我们是害虫，我们是害虫，正义的来福灵，正义的来福灵，杀死，杀死！”（来福灵杀虫剂），再比如“燕舞，燕舞，一曲歌来一片情……”（燕舞牌收音机）。当然，现在看来，其搞笑程度不亚于“恒源祥，羊羊羊（鼠鼠鼠、牛牛牛……）”，但即便如此，这些广告歌的曲调还是一直让人记到现在。

就在这样一片贫瘠的审美沙漠之中，力士和它的美人们颠覆了广告在国人心中的印象，造就了强大的视觉冲击，令彼时的国人几乎是以崇拜的心情拥抱他们的到来。

不过，除了娜塔莎•金斯基，我们还需要记住一位当时中国特有的隐性“明星”—中英街，它也是力士在中国市场上一马平川的有力支撑。

20世纪80年代末的中国，买米用粮票、买布用布票、买油用油票的情况还在继续，要买力士这样的时髦货当然不容易。大多数内地的人们总是会抓住到深圳特区出差的机会，去沙头角的中英街买一点让人眼馋的时髦货。

第一站：熟悉而陌生的上海(6)

中英街，大约是当时中国的时尚之都了。这条位于深圳与香港交界处的小街长约250米、宽不足4米，但却挤着300余家小店铺—从1979年开始，它成为一条特许的免税街，内地的游客可以通过参加指定的旅游公司组成的旅游团来办理一张“特许证”，并借此到那里购物。一位名叫刘福来的店主曾充满留恋地回忆道：“那时候，从早上开门到晚上落闸，生意都很好，大陆的观光客对这边的东西不论什么都感兴趣，而且基本上不讲价。”一条12块装的力士香皂，价格适中，拆开来在办公室里发发，收的人觉得上档次，送的人觉得有面子。渐渐地，力士便成了到中英街必买的东西，甚至间接地变成了改革开放的象征。

在一明一暗两位明星的诱惑下，再加上上海日化强有力的渠道优势，虽然力士香皂的价格要比市场上其他的香皂贵大约50%，但销量却如火箭般蹿升，不到两三年便成了香皂中的龙头。

奇迹让联合利华惊喜不已，进入中国的小碎步也迈得快了起来。不久之后，总投资638.4万美元的力士二期上马，仍然是中英双方各占50％的股份，除增加力士香皂的产量外，还增加了力士洗发水、力士沐浴露以及金纺衣物柔顺剂等新品。1990年，联合利华又与上海日化联手建立了第二家合资企业，同样在老上海有着一定影响力的旁氏也由此回到了黄浦江畔。

甫入中国，旁氏把“架子”端得高高的：一瓶面霜的价格大约卖到了10元。10元钱一瓶的面霜，在1990年的中国可以说是奢侈品，因为当时中国城镇居民平均每人可用于生活费的年收入为1 387元，也就是一个月115元—买一瓶旁氏，差不多要花掉一个月收入的1/10。

联合利华当时的高价策略是建立在开发新兴市场的丰富经验基础上的。在拉丁美洲、非洲和印度，联合利华取得了一次又一次的成功，它的强势地位至今仍罕有敌手。有一条规律似乎能够解释它的“幸

运”：在发展中国家，联合利华的“铺货”进程往往随着所在国居民收入水平的提高而扩展，起初往往是硬皂和食用油，然后随着人们收入水平的提高，清洁膏、洗衣粉、洗涤剂、护肤品开始进入他们的视野。在这种节奏中，联合利华的产品轻易地满足了发展中国家人们“踮起脚够，一够便能买到”的心理需求。

这一次，在中国，联合利华显然又获得了成功。毕竟，对于刚刚接触到“洋货”的中国消费者，即便是对其中最为时髦的人群—上海人来说，也会因“物以稀为贵”而萌发购物冲动。用现在的眼光来看，力士和旁氏所采用的营销手段其实相当普通，但在当时仅仅凭借其进入中国人生活的先发效应，它们就可以轻而易举地俘获人们的心。

怀疑：多一家外资企业，多一分资本主义(1)

陌生的痛苦

力士香皂被中国老百姓热情地拥入了怀中，但它的主人—联合利华却显然没有那么幸运。在甫入中国的头几年，“阶级斗争”的后遗症便频频令合资公司陷入一种陌生的尴尬。

此时的曾锡文仍然在以政府官员的身份眺望外资。对他来说，跨国公司仍然是一个陌生的名词，和其他大大小小的外资并没有多大区别。但对于这些外来资本，他持有当时相当先进的理念：合资，是对中国最有利的外资利用途径。

但联合利华这样的跨国公司恰恰是最不喜欢合资的。由于担心研发资料和重要技术的泄露会使昔日的合作伙伴成为竞争者，以及合资工厂的管理和 和项目结束后处理商标问题可能会遇到的烦恼，联合利华和大多数跨国公司一样，一向坚持尽可能独自拥有公司股份，再不行也要占50%以上的股份比例—这是作为一家上市公司合并报表的基本条件，不然投资产生的销售收入不能列入公司业绩。但是，这样的坚持在亚洲新兴市场中往往很难得到满足，在中国也是如此。尤其是改革开放刚刚启动的头几年，中国感兴趣的其实是引入外方的技术、管理经验和丰富的产品，并不想开放市场，甚而对于外资的进入还会间歇性地爆发“受资本主义侵害”的忧虑。

刚刚回到中国的可口可乐就遭到过这样一次严重的批评。1982年，原先只能用外汇券购买、3块钱一瓶的可口可乐开始在北京的各大商场促销，售价仅为每瓶5毛钱，而且购买一瓶可乐还能获赠一个气球或一双带包装的筷子。这次中国现代市场上第一次卖场促销活动引来了如潮的购买者，也引来了媒体舆论上的“地震”：北京的一些报刊杂志发表文章，严厉抨击“可口可乐侵入中国，引进了资本主义经营方式”，可口可乐的内销之路被迫终止—毕竟，此刻距离“文化大革命”结束不过5年多。

1988年8月出版的一期美国《商业周刊》曾发表评论，形容外资与中国政府之间在目的上的根本差异：“自从邓小平1978年打开国门以来，美国公司一直试图打入巨大的中国消费市场，但中国政府却在打另外的主意，他们希望外国人将投资放在出口产品和高科技项目上，那些想把产品卖给10亿中国人的公司一直面临着无数的障碍，比如可口可乐和肯德基都被牌照限制着，只有很少的企业从合资公司中真正获益。”

在这样“不合资就进不了中国”的大环境中，联合利华同意与上海日化合资，成立上海利华，但合资公司的股份比例问题险些令双方陷入僵局。对于中方而言，要享受国家给予合资公司的优惠政策，外方持股的下限是25%，但“资本主义不能成为中国的主流”，因此又绝不能让外方控股；而对于联合利华来说，作为上市公司有一个合并报表的问题，如果持股比例太低而只能当小股东，合资公司的成本和利润就不能被合并入联合利华的报表中，合资也就失去了意义。

最后的结果十分“中庸”：50%比50%，而且不提谁控股。在公司高层的安排上，讲究绝对的平衡：总经理是老外，董事长是中国人；副总经理是中国人，副董事长是老外。最讲究的“签字权”也被平分：所有发票都必须要有两个人的签字—外方的总经理与中方的副总经理必须同时签字，否则财务是不给报销的。但这严重影响了工作效率，为后来埋下了隐患—最高峰时联合利华建了14家合资企业，根据《中华人民共和国中外合资经营企业法》的规定，每家合资企业每年都要开1~2次董事会，因此整个联合利华每年董事会议就有20多次。“我的工作就是开董事会？”乐孟能（Bruno Lemagne），这位曾经担任联合利华（中国）主席的比利时人曾苦恼地对下属抱怨。确实，这些董事会议占用了他太多的工作时间，以至于他都不知道该怎么安排正常的工作了。

怀疑：多一家外资企业，多一分资本主义(2)

解决了公司股权结构上的大问题，联合利华很快又遭遇了中方员工的“阶级立场”问题。20世纪80年代中后期的中国，人均GDP达到了400~1 000美元，特别是城市中的人们开始从追求温饱向追求小康发展，人们对财富的欲望急速膨胀，几乎每个人都在打听赚钱的门道和机会。在沿海的一些地区，搞“第二职业”成了新的时尚。来自广东的一份调查显示，国家职工中有“第二职业”的达27%，其中很大一部分都是在利用公家的设备和资源赚取外快。新加坡《联合早报》曾报道：“眼下在中国受益的有两种人，勤奋聪明善于钻营的人和贪赃枉法的奸诈小人。”

精明却稳妥的上海人很幸运地多了一种更加合乎良心的选择：进入合资公司。虽然进入合资公司意味着有被“炒鱿鱼”的可能性，但高出一截的收入对一些敢于冒风险且自认有本事的上海人产生了很强的吸引力。

不过，到底合资公司中方员工的收入可以高多少，却是一个需要争论的问题。原来，根据英国联合利华的标准，外方员工的工资收入大约是中国的平均水平的10倍，那么依据同工同酬的原则，合资公司中的中方员工也应该可以拿到这样高的收入。但是在上海利华，最后确定的中方员工的实际工资只比在上海制皂厂的员工高出25%。原来，在很多人看来，25%是一个坎：相当一部分老工人还是害怕掉了铁饭碗，而且不习惯外资公司严格的管理方法，因此合资公司即使收入多25%，也不足以让大家眼红到悉数“跳槽”。不过，即便如此，合资公司中方管理层在决策讨论的过程中仍然免不了面临老东家的质疑：“你要注意你的阶级立场。”

中方员工的名义工资比照外方，实际工资却只比中国一般水平高出25%，多下来的钱怎么处理？在“阶级立场”的影响下，一个模糊的“中方基金”概念出炉了：中方高管名义工资与实际工资之间的差额部

分以及包括外籍员工在内的所有员工工资的2%，都被放入了“中方基金”。这笔巨额资金被定义为“用于中方员工的福利”。需要指出的是，对“中方员工”的解释始终处于含糊的状态：既可以理解为合资公司里的中方员工，也可以理解为中方合作者辖下的所有员工。

这笔不受常规渠道监管的模糊资金，后来有可能被中方的合资伙伴挪用，埋下了很多隐患。但不管怎么说，这种做法也证明，刚刚进入中国的外资企业在这片神秘的土地上更多地采取了妥协，尽管有很多做法完全出乎他们的意料。作为跟随惠普进入中国的第一批员工，从台湾省来到大陆的孙振耀在回忆过往时曾慨叹：“当时惠普跟国企没有区别，比如员工的薪酬有封顶，配房、配车，有班车，过年过节送鱼、送肉等。我的工作职责中还包括分车、分房等，当时还纳闷，怎么还要管这些事情？

梦想中国

1992年，是中国的一个印记。这个印记的名字叫“春天”。

这一年的年初，仍然摸不透未来方向的人们对改革欲进不敢、欲退不舍，锐气和激情被忧虑牢牢地牵扯住了翅膀，只盼望着一双强有力的手来解开绳索。邓小平以87岁的高龄南下武昌、深圳、珠海、上海等地，奋力为人们“松绑”。

计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。

改革开放胆子要大一些，抓住时机，发展自己，关键是发展经济。发展才是硬道理。

中国要警惕“右”，但主要是防止“左”。……

一连串朴素的话语，构成了中国改革史上的一个重大事件—邓小平南方讲话。

此后，有关姓“社”还是姓“资”的争论画上了句号，解放思想、改革开放成为舆论之共声。这一年10月，中国共产党第十四次全国代表大会召开，大会报告明确提出了建立社会主义市场经济体制的目标。

在人们头上盘桓了数年的阴云终于消散，一些敏感的人们感觉到肌肤正在变热：这一年2月开始，在北京，公司以每个月2 000家的速度递增，比过去增长了2~3倍，到8月22日，全市库存的公司执照竟然悉数发光；在四川、浙江、江苏等地，新增公司数量均比上一年增倍；在深圳，当时中国最高的国际贸易中心大厦里挤进了300家公司—有时候，一张写字台就是一家公司；在上海，“办公司去”是黄浦江两岸最时髦、最激动人心的话题。

外资也许此时还不能说了解中国，但老到的“江湖经验”足以让他们从邓小平南方讲话中嗅出机遇的味道，弥漫在中国与西方世界之间不信任的迷雾逐渐散去。外资开始如潮水般涌入中国：一度搁浅的通用汽车、摩托罗拉、杜邦等公司的投资全数恢复，克莱斯勒着手商讨

扩大北京吉普的运营，波音、惠普和通用电气等制造商也四面八方展开大规模销售，微软在比尔•盖茨的亲自督导下在北京开设了办事处。统计显示，1992年全国新批合同外资金额超过前13年的总和，1993年实际吸收外资比1992年增长1.5倍。

坚持陪伴中国捱过了上一个冬季的联合利华，自然不会在这个春天缺席。事实上，它早在1990年就从中国头顶的太阳里看到了些许金色光芒。一段狂热的“逐金之舞”，就在和煦的阳光中踏出了第一步。

牛气：和路雪PK北冰洋(1)

世界第一的冰激凌吃了闭门羹

1992年，在中国轻工部计划司工作的曾锡文受命筹备部属的群星集团。时年40岁的他已官至副司局级，仕途一片光明。然而他绝没有想到，就在这个春天，一位新加坡人的造访彻底改变了他的命运。

这位新加坡人的名字是C. J. Poh，当时正在联合利华（中国）负责业务发展的推广。由于此时的联合利华正在全球范围全力推进食品产业，特别是冰激凌—1985年，Wall’s（冰激凌品牌名，进入中国市场后中文名为和路雪）就专门提出了“复兴计划”。因此，当1992年的中国再一次奋力把大门拉开的时候，Wall’s迅速向这个有着10亿人口的巨大市场冲来。

由上海利华引荐，C. J经上海轻工局找到了曾锡文，希望能从这位年轻的政府官员手中拿到进入市场的钥匙。此举没有让他失望，曾锡文最终不但送来了钥匙，而且还亲手协助把原产于欧洲的连个中文名字都没有的Wall’s孵化成了在中国市场饱受欢迎的冰激凌品牌—和路雪。

不过一开始，曾锡文仅仅是抱着“能帮忙就帮忙”的心态接待C.J的。“当时看联合利华和以前碰到的外资感觉也差不多，”在回忆往事时，曾锡文坦率地说，“虽然从1983年开始，我就一直在政府部门负责利用外资事务，对设立企业和对外合作也颇有经验，但此时对跨国公司还没有太深的了解。甚至在我们的印象里，联合利华跟Wall’s究竟是怎样一个关系，也不是很清楚。”当时大多数国人并不会区分跨国公司与一般港澳台企业以及侨资企业，人们关注的仅仅是一个个新鲜而时髦的产品，只有极少数的商业天才开始关心跨国公司这样的庞然大物是如何生产“金蛋”的。而已经开始实施全球战略的跨国公司们此刻也还未将中国纳入整个产业链，中国对于它们而言更多的只是一个正在测试的大市场。

C. J十分骄傲地告诉曾锡文，Wall’s是世界最大的冰激凌品牌，比排名第二的雀巢冰激凌市场份额要多得多，现在Wall’s也要进入中国，要在北京大展拳脚。当时，在曾锡文看来，外资的特点就是“资金多、技术高、产品多”，因此，他毫不犹豫地把自己从小最喜欢的北京老品牌“北冰洋”介绍给了Wall’s。

然而牛气的Wall’s遇到了更为牛气的北冰洋。面对伸出橄榄枝的Wall’s，北冰洋开出了这样的条件：合资可以，但是品牌不能叫Wall’s，得叫北冰洋。当然，此时的北冰洋有足够的资本：作为中国汽水业的八朵金花之一，北冰洋几乎拿下了整个北京城的市场份额，在冰激凌项目上也同样如此。最终，谈判毫无结果。

牛气：和路雪PK北冰洋(2)

有意思的是，北冰洋的牛气并不是源于对自身品牌的重视。恰恰相反，中国的很多企业当时对品牌的理解还处于懵懂的状态，而且这种状态直到现在仍在一些地方延续着。牛气的北冰洋在不久之后就因此吃够了苦头：短短几年之后，和路雪夺走了北冰洋冰激凌的龙头地位，而可口可乐则将北冰洋汽水的畅销变成了历史。倨傲的北冰洋没有意识到，自己的“无敌”其实仅仅是因为没有竞争对手—在一个近乎封闭的市场中，国营大厂的绝对优势地位未曾受到过任何力量的冲击—“北冰洋”三个字的含金量很大程度上来源于垄断，它的品牌价值并不像想象中的那么高。然而，刚刚在国营、民间和国际资本之间的第一次正面博弈中失去了垄断力量的北冰洋，就在慌乱中犯下了第二个错误：在谋求与百事可乐的合作过程中，前倨后恭的北冰洋将品牌免费送给了百事可乐，最终导致了北冰洋的彻底消亡。

Wall’s在北冰洋那里碰了壁，曾锡文却恰好刚刚受命组建了群星集团，拿着钱开始找项目。两相一合计，群星集团干脆就把自己的第一个项目确定为和Wall’s合资搞冰激凌厂：群星集团投资2 000万元人民币，占15%的股份，而Wall’s则占85%—曾锡文由介绍人变成了合作方。

正所谓无巧不成书，倘若没有这一波三折，也许就不会有现如今的和路雪。“我给联合利华干的第一件事就是搞了个Wall’s起名小组。”对刚开始跟“老外”打交道的曾锡文来说，英译中不是一件容易事。

最初，Wall’s的中文名就是和路雪，这是一个香港人按照粤语音译的。但中方难以接受，因为和路雪的普通话读音跟Wall’s几乎沾不上边。于是，起名小组根据汉语拼音想出了种种“排列组合”。但令人头疼的是，音译出来的名字不是特别奇怪就是特别恐怖，比如“卧而死”、“卧死”、“华氏”，甚至还有“卧室”。“几乎是到了山穷水尽的时候，大家再看‘和路雪’，感觉便好了许多。”英译中的初步体验是一笔

宝贵的财富，起名小组后来还为和路雪下面的子品牌一一起了中文名，明显顺利了很多，比如“可爱多”，英文原名是Cornetto，还有“可立波”、“小牛奶”、“梦龙”等，总计21种。

尽管这些品牌大多都已有几十年的历史，但它们在海外市场上累积了多年的知名度在中国市场发挥不出任何效力—在刚刚打开大门的中国市场，再大的品牌也不得不从零开始，让中国消费者逐渐认识并接受它们。也正是这个重演品牌建立的过程，让中国本土企业获得了一个学习品牌经营之道的可贵机会。

牛气：和路雪PK北冰洋(3)

5 000万美元的冰激凌厂?!

很快，跨国公司对质量的追求震撼了见多识广的曾锡文，令他对Wall’s头上的“世界第一”有了更深的了解。

新成立的合资公司在北京亦庄经济技术开发区获得了一块土地，用于盖厂房。那个时候，土地的价值尚未被充分认识，但和路雪却在这片当时长满了高粱的土地上砸下了5 000万美元，几经增资，其注册资本最后超过了

2亿美元。这意味着，和路雪—一家冰激凌厂成了北京第二大外资企业（排在第一的是北京吉普）。为此，北京市政府专门举办了一个隆重的仪式，为和路雪颁发了北京市第3 000家外资企业的证书。

当工人们一脸疑惑地开始砍高粱、锯杨树、平地起家时，他们还无法想象一个现代化的冰激凌工厂的规模。然而，当耗资5 000万美元的厂房盖起来的时候，人们脸上的疑惑变成了震惊—当时，中国盖一个同样规模的厂，最多只需要三五百万元人民币。“哪里是一家冰激凌厂?!那就像最现代化的精细化工厂，厂里全部是封闭的不锈钢管道，整个流程是全自动化的，完全是药厂的卫生标准。那里所有的东西，包括下水口的盖子，都是从德国进口的。”曾锡文曾经向外方询问为什么连下水口盖都要进口，得到的答案是“下水口是最容易滋生细菌的地方，所以下水口盖必须经过特殊设计，否则细菌就会从那里找到缝隙”。大手笔的投资，带来了高质量的产品。十几年来，虽然食品安全问题在中国频频发生，但和路雪一直对自己的产品安全信心满怀。它们建造的中国现代化水平最高的冰激凌工厂，替它们牢牢守住了安全和质量的大门。

第二波的震撼随之而来。来自联合利华的冰激凌专家到中国考察市场，走访了各地的冰激凌厂。虽然他们总是微笑着听完各个厂家关于自家冰激凌的介绍，但从来不肯吃这些厂家生产的任何一根冰激

凌。面对中国同事的疑问，他们的回答令人吃惊：“你看，这个工厂的窗子都是开着的，产品根本达不到卫生标准，这样的冰激凌是要吃死人的。”原来，在欧洲，冰激凌生产水平再高的国家每年都会有人因为吃冰激凌而中毒：牛奶制成的冰激凌很容易受环境影响而出现肉毒杆菌，一旦肉毒杆菌中毒，人就会出现肌肉麻痹的症状，甚至会因呼吸衰竭而死亡。在看到中国很多冰激凌厂门户大开的原始生产现场之后，这些专家不得不担心冰激凌的卫生状况。

看到这些外国专家一脸紧张，曾锡文起初还有些不以为然：“要这么说，我们的肠子里都是杂菌，这些玩意儿毒不到我们—我从小就吃各种杂牌冰棍长大。”后来，曾锡文到联合利华英国研发中心参加培训，在严谨的实验室里，他再次被告知，不干净的黄瓜、西红柿等食物里一般都有大肠杆菌，会引起拉稀，但和没处理好的冰激凌里的肉毒杆菌比，就是小巫见大巫了。“食品卫生里的这些讲究，大约是那时候的中国人完全想象不到的—按照那时候老北京的生活习惯，有好多人都是早晨先吃一碗凉面，喝点凉水，再生吃一个黄瓜，然后再啃两个西红柿，再吃一个冰激凌，最后生了病，谁也想不到可能是冰激凌中毒。”

不久之后，北京冷饮办公室（很奇怪的一个机构，但当时确有不少这样的机构）印证了联合利华专家们的担忧。冷饮办有关负责人曾忧心忡忡地告诉曾锡文和联合利华的专家们，他们对于北京的冰激凌行业充满了担心，因为整个北京城里有大约200家冰激凌厂，质量良莠不齐，每年的卫生状况都不理想，一直是个大难题。这一次，老外们信心十足地给北京冷饮办开了一帖药：“这很简单，只要我们投产，这些问题就都解决了。”

果然，和路雪投产一年之后，北京城里的200多家冷饮厂就只剩下了五六家，小作坊式的厂家全部宣告歇业。

震撼：满城尽带和路雪(1)

三国纷争的时代

20世纪90年代往后的中国商界，颇有三国纷争初起的态势。

传统的国有企业仍然保有历史上的优势地位，从政府官员到各地学者，穷其智慧为国有企业重振雄风开药方。但在竞争日渐激烈的市场环境中，深受体制机制困扰的它们总带着些日薄西山的凄凉，甚而连进取心都开始消弭。

《中华工商时报》曾刊登过这样一篇新闻：北京的袜子、手套等日用小商品严重积压，东城区工商局为了让区内的国有企业多一些销售机会，主动安排它们进入集贸市场，并动用行政手段为它们安排了最好的摊位。结果令人大跌眼镜，数以百计的积压厂家只有17家前来登记申请，最后走进市场的只有六七家。在北京最大的集贸市场和平里综合集贸市场，国有企业的售货员缩着脖子，躲在柜台后面，一副守株待兔的样子，而且严格遵守8小时上下班时间；而个体练摊的经营者们又是叫卖，又是拿着样品比划，热闹得让人不禁驻足，即使再寒冷的天气里，他们也仍然天亮出摊、天黑才收。最后，由于国有摊位的销量不及个体的1/4，国有摊位很快就被淘汰出局。撰写此文的记者在文中写道：“虽然使国有企业在场地、产品、流通环节等硬件上与个体形似，但在利益机制、市场机制上的神合却难以达到。”万般无奈之下，一种令人心头一震的声音开始响起：“吃任何药都不如不吃药，不管就活”，“让抢救无望的企业‘安乐死’”，“红白喜事一起办”。

在民间“野蛮”生长起来的乡镇企业和民营企业，此时却已经悄悄挣扎出了一片天地。就在姓“社”还是姓“资”的争论还在搅乱政府、学者的思路时，民间向往幸福生活的念头已经在推动着人们改革。1990年农业部所做的统计显示，乡镇集体企业当年实现利润265.3亿元，首次超过国有企业的246亿元，前者的销售利润率为5.6%，相当于后者2.6%的两倍多。万向集团创始人鲁冠球甚至放出豪言：到2000年，乡

镇企业无论产值还是利润都将超越国有企业，在国民经济中扮演“老大哥”的角色。这一次，举国学界无人与之相争。

跨国公司的力量也渐渐发挥了出来，尤其是在开放较早的东部沿海地区，庞大的资金、前沿的技术和国人未曾见识过的经营手段迅速征服了政府和本土消费者，并且正式开始影响中国企业的生死存亡。

自1963年开始批量生产的、一向只有县团级以上干部才能乘坐的上海牌轿车在20世纪80年代陷入了危机：售价为每辆2.5万元的上海牌轿车受到国家专控的限制，在最困难的情况下，厂里也只敢偷偷地向社会出售轿车。不过，如果没有上海大众的出现，上海牌轿车也许还能多撑几年，当然中国人普及轿车的速度也可能要延后多年。1985年组建的上海大众汽车厂毫无顾虑地扩展产能、扩大市场，尽管大众桑塔纳售价高达17.8万元—几乎是该产品的世界平均价格的6倍，但在当时的年产量还是达到了6万辆，接近上海牌轿车过去28年的总产量。1991年11月25日，无力回天的上海牌轿车宣告停产。

震撼：满城尽带和路雪(2)

让老外瞠目结舌的“中国式增长”

绝妙的营销手段带来了绝佳的销售业绩。1994年7月1日开卖的和路雪，在3个月时间里卖出了300万升，创造了冰激凌销售史上的世界纪录。

此时的中国，已经走出了“砸碎一个旧秩序，建立一个新秩序”的执著，正在学习遵循世界经济的游戏规则。因此，和路雪创造的奇迹很快被正在成长中的中国企业家们刻入了脑海，他们自觉或不自觉地琢磨起其中的奥妙。但是，有人学得扎实，有人却只看到了皮毛，有人甚至极端地将广告视作赢得市场的全部奥秘，最终缔造了中国财富史上的一段非理性疯狂。

饮料和食品市场最先点燃了狂热的导火索。1994年8月，一种名为三株口服液的保健品诞生了，这种口服液号称高科技生物制剂，长期服用对肠胃有保健作用。令人吃惊的是，只有30万元注册资本的三株，启用了“地毯式的广告轰炸”，在1994年当年就获得了超过1亿元的销售额，第二年更一举冲破20亿元，第三年三株的销售额达到80亿元，这个速度迄今仍无人突破。但辉煌很快成为历史，1998年湖南常德退休老工人陈伯顺在服用8瓶三株口服液之后突然死亡，庞大的三株就此轰然倒塌。

“老师看不懂三株的奇迹。”一手推着和路雪，一手看着三株起伏的曾锡文时隔20多年后还在感慨：和路雪辛辛苦苦16年才做到10个亿，尽管每年的增长速度只有15%~20%，但每攻下一个市场都可以保住很多年，它完全可以依靠时间做成全球第一。所以，看和路雪，看联合利华，看成功的跨国公司，绝不能光看它们的一招一式，还得看到它们在长年竞争中练出来的“内功”。就拿和路雪讲，如果光有满大街的冰柜广告，没有后面的冷链技术和新产品开发，这样一种快速消费品绝不可能长久赢得消费者的喜爱。

震撼：满城尽带和路雪(3)

和路雪的两个教训

在三株最辉煌的时候，能够保持冷静的人很少很少—几乎所有的企业都感到了内心深处的躁动，很多企业家都亢奋不已，他们看到了一个正在迅速膨胀而且似乎可以无限延伸的巨大市场，节奏开始混乱。比如以保健概念自恃的“东方魔水”健力宝，在三株的压力面前乱了方寸，它的市场人员开始杜撰三株式的文案，比如宣称收到了消费者的“感谢信”：一些常年卧床不起的老人在喝了健力宝之后神奇地痊愈了。虽然，李经纬最后终止了下属们的这一举动，但这样理智的企业家在当时属于凤毛麟角。

除了受到三株式疯狂举动的刺激，中国经济的持续增长是一个更深层次的令人躁动的诱因：1994年初，中国居民财产总数达到了46 000亿元，其中储蓄15 000亿元，股票市值不少于3 000亿元，各种债券5 000亿元，手持现金1 500亿~2 000亿元。有一个数据可以印证这笔钱的多少—1993年底，中国国有资产总量为34 950亿元—老百姓们集中一使劲，似乎就可以买下全中国的国有资产了。

即使联合利华这样见惯了风雨的跨国公司也没能完全保持理性，面对狂热的市场和骄人的业绩，再加上实力上的优越感，和路雪进退之间的节奏突然乱了套，真正地领受了中国式的教训。

第一个教训是“涨价”。1995年，和路雪的高层依据在海外市场的经验，提出了让和路雪涨价的计划，理由有两个：一是竞争对手基本上都被消灭了，北冰洋已经垮台，其他的本土小工厂也都歇了菜，就剩几个美籍华人的小牌子—美登高、新大陆还在苦苦支撑；二是老百姓消费能力上去了，即使涨价也消费得起。此举让曾锡文这个土生土长的中国人很不安，他很清楚，中国人不习惯涨价，他以中方代表的身份坚决地提出了反对意见。

进入中国市场以来一直顺风顺水的老外们此时正为和路雪的胜利而骄傲，坚持认为海外的经验始终可以在中国复制。最终，自负的英国高管拍板：和路雪涨价26%。结果完全在曾锡文的意料之中：一涨价，和路雪就与本土企业拉开了价格空间，一直在窥伺冰激凌市场而又善于学习的蒙牛、伊利利用学来的冷链技术，凭借价格优势切入了市场。

另一个教训是“保守”。1994年，中国冷饮市场曾进行过一个调查，调查结果让人觉得颇有些不可思议：按销量计算，中国冷饮市场里的第一“品牌”居然是一家四川的无名冰棍厂。但这个调查结果符合曾锡文和他的中国同事们的儿时经历—三伏天里，爽口的冰棍的确比奶油雪糕要来得诱人。事实上，后来的销售数据也证明，冰激凌最好卖的时段是每年的五六月份，到了夏天反而不如冰水类受欢迎，销量会出现下降。因此，曾锡文建议，和路雪也应该生产冰棍。听了这个建议，当时负责市场营销的外籍经理看了他很久，只吐出一句话：“我们是冰激凌公司，不是冰棍公司。”建议被搁置了。等到眼看着别人崛起，和路雪才后悔不迭地推出了七彩炫冰，但已经失去了先机。

不过，对比跨国公司以后将遭遇的各种事件，和路雪所受到的这两个教训实在微不足道。事实上，即使与联合利华自身在中国扩张道路上将遭遇的挫折相比，和路雪此时的小挫折也算不了什么。在以后的道路上，联合利华越来越清晰地意识到，中国不仅地方大，而且复杂程度也是在西方成长起来的诸多跨国公司从未经历过的。因此，在中国努力学习国际游戏规则的同时，它们也必须在理解并顺应中国特色的过程中寻找全新的发展道路。

狂想：200亿元销售额(1)

1元×13亿=13亿元？

20世纪90年代初的中国，是很容易让老外产生“梦幻感觉”的地方，道理很简单：巨大的人口基数让看起来很微薄的利润变得庞大起来。

尽管从10多年后的今天看，内需全面强劲启动依然遥遥无期，但对刚刚进入中国内地市场的跨国公司们来说，这个有着13亿人口，每人头上赚1块钱就能成为巨额利润的地方依然是一片玫瑰色的伊甸园，或者用今天的话来讲是一片“蓝海”①。

回忆起与新加坡人C.J的几次会面，曾锡文几番笑言：“当时，他说话的时候眼睛里放着光：全中国13亿人，每个人吃我一根冰激凌，就能卖出去13亿根。”

并不是只有C. J如此乐观。1992年，群星集团与和路雪达成合作协议之后，曾向北京市政府递交过这样一份可行性报告：中国有13亿人口，按照美国的标准，每个人每年能消费16升冰激凌，每升冰激凌的价格大约是25元；那么在中国即使人均消费连美国的1/5都不到，也就是每人每年吃3升冰激凌，25元/升×3升×13亿，整个市场就可以达到975亿元；按照很保守的算法，和路雪在中国能占15%~20%的市场份额，那么一年的销售额就可以达到200亿元左右。“我们用8年时间，怎么也能做到20%吧！—这就是当时大家的想法。但后来发现，这实在是狂想。”

用人口数量乘以某一商品一般情况下的人均消费量，从而计算出中国市场的规模，这样的算式在当时的跨国公司中十分流行，也因此造就了很多跨国公司一段如梦似幻的中国狂想。柯达公司的总裁裴学德曾有一段极为经典的表述，至今仍在坊间流传：“只要中国有一半人口每年拍一个36片装胶卷，已经足以将全球影像市场扩大25%。中国

每秒只要多拍摄500张照片，便相当于多了一个规模等同于日本和美国的市场。”

这种思维方式甚至被公认为一种“国际潮流”。20世纪90年代方兴未艾的MBA入学考试中基本上都有一类“开放性试题”，题意基本如下：“假如你是一位刚刚空降到中国内地的企业负责人，需要出售一种中国人陌生的产品（例如洋酒），请制订一个近、中、远期的销售计划。”此类试题的标准回答逻辑就是根据人口基数，乘以国际上这种商品的大概人均消费量，概算出未来若干年内的市场总量，再自说自话地切一块给自己。

这种逻辑并非完全没有道理，因为这些跨国公司在很多地方都这么成功过，但是在半计划半市场、大半农村小半城市、特大半没消费能力特小半有消费能力的中国市场，这种思维逻辑的矛盾之处就暴露无遗了。

狂想：200亿元销售额(2)

从地方市场开始，从零开始

但是在和路雪的推进过程中，远涉重洋来到中国的联合利华逐渐认识到一个与它日后制定运营策略密切相关的问题：有着13亿人口的中国，非但不等于有13亿消费人口，而且简直不能把它视为“一个市场”。

第一个问题是中国的有效消费人口。从上海、北京切入中国市场的联合利华，第一眼看到的是中国的大城市，也是消费较早启动的城市；但从整个人口结构来看，当时占总人口70%的农村人口的消费力尚处于最初级的阶段，彼时“进城打工”也不过刚刚起头。因此，对联合利华这样的快速消费品国际巨头来说，中国的有效消费人口不过一两亿—相当于是欧洲的一个大国。

消费能力之外的第二个问题是渠道。20世纪90年代早中期的中国，销售渠道正在经历转型。前一个时代的批发体系呈金字塔结构，商品主要是通过国有各级批发站和供销社系统进行销售。但到了20世纪90年代初期，农贸批发市场以灵活经营、自由流通、薄利多销、辐射力强等优势抢占了上风，对传统销售渠道构成了严峻冲击。然而，还未等以农贸批发市场为核心的新销售体系成长为主渠道，城市中的连锁超市又开始进入布网阶段。习惯于和大型超市共进退的联合利华，在这样一个尚未形成完整的全国性销售通路的时代，铺货有很大的局限性。

第三个问题是消费品市场的“诸侯割据”状态。最容易解释这一现象的是啤酒市场。1988年，全国有啤酒生产企业813家，这意味着随便到中国哪个小城镇，你都有可能见到贴有当地商标的啤酒，甚至在地方保护主义的影响下，你只能喝到当地生产的啤酒。

联合利华在中国推进和路雪的时候，同样遭遇到了这样的情况。1994年，意欲进入大连市场的和路雪向当地冷饮办提出申请，但遭到

了拒绝。原来，当地的冰棍厂承包了冷饮办的机关食堂，得知和路雪要进入，便通过关系下达了阻击令—冷库不许进货，检验机构也不许检验和路雪产品。

为了让和路雪进入这个“封锁区”，和路雪派人到大连推动进展，接到任务的是一个刚到公司不久的上海女孩。这是一个死命令：“和路雪进不了大连，你就不要回公司。”愁苦万分的女孩多方努力无效后给总部打电话说：“我天天在海边徘徊，想干脆跳下去算了。”

这种举步维艰的状况，最后在市领导的干预下得到了改变，真实地上演了一出“找市场不如找市长”的闹剧。其实，在这整整一年间，和路雪就是这么一个城市一个城市地“攻占”。曾锡文回忆道：“前前后后，我一年之中跑了50个城市，而且每个城市都是从零开始。”令他记忆格外深刻的一件事是反反复复的样品检测：同是在山东省，济南对和路雪样品质量的检测结果，烟台不认可，又要重新检测；烟台的报告，威海不认可；到威海也出具报告了，文登还不认。

原本在“天上”飞的狂想，在这样艰难的局面中开始慢慢“落地”。但令人回味的是，在这样一段时间里，联合利华不但影响着很多中国消费者的“口味”、很多中国企业的走势，而且也在星星点点的中国经验中不知不觉地改变了自己对中国的认识，这对它日后避免跨国企业之殇有着莫大的作用。

狂想：200亿元销售额(3)

激活“梦龙”

联合利华对中国的新认识，首先是“中国不是一个市场，它更多的像欧盟”。在经历了50个城市的长途奔波之后，曾锡文和他所服务的和路雪看清楚了一件事：中国的东、南、西、北都是不一样的市场，消费习惯也不一样，北京、上海和成都的差别不比德国和法国的差别小。1995年和路雪开展的一次市场调研用事实对此作了印证。

和路雪在中国亮相的时候带来了一个子品牌—梦龙。梦龙在当时的北京大约每支卖7元，很贵。有一个细节可以说明梦龙在北京的地位：梦龙上市以后，整个北京的机关打牌都习惯用梦龙做“赌注”—谁输了请梦龙，梦龙就是高档冰激凌的代号。1994年的机关公务员大约一个月挣1 500元左右，按照当时的工资收入来计算，吃一支7元钱的梦龙大概就相当于现在花70元吃一支冷饮—比现在吃哈根达斯还贵。但即便如此，梦龙仍然在北京城里十分旺销。

可到了上海，情况发生了变化。为了搞清情况，董事会全体成员都推着冰激凌车分别在北京和上海干起了现场销售。作为中方代表的曾锡文也参与了那次调研，至今仍能很清晰地描绘出发生在两地的不同场景：

在北京，一对情侣走来，看见了梦龙。女孩对小伙子说：“梦龙！来两支吧。”小伙子一定是二话不说，马上掏钱。

在上海，同样是一对情侣走来，看见了梦龙，同样是女孩想吃，但男孩就仔细多了。他会先问：“多少钱一支？”然后，当得知要7元一支时，他往往会说：“这么大，要吃坏的，走走，吃别的去。”

这就是不同的市场，不同的文化，完全不同的消费特点—北京人不算小账，特别要面子；而上海人要“里子”，特别要实惠。所以，后来上海在很长一段时间都没有用梦龙作为和路雪的主打产品。非但如此，考虑到上海人的消费习惯，和路雪还在太仓专门建了个冰激凌

厂，生产体积较小的小梦龙，一支价格3元左右，而北京则一直卖的是7元一支的大梦龙。

在与仍然稍感陌生的中国起步共舞的同时，联合利华在此时还遇到了国际市场中的老对手—雀巢，并且和它在冰激凌市场展开了一场小规模的阵地战。

与和路雪一样，雀巢也是在1994~1995年盯上了山东市场，并且开始盖厂。这令和路雪颇有些紧张，因为在同等质量的情况下，冰激凌具有明显的“先入者得人心”的特点。也就是说，同等质量的冰激凌，消费者第一个吃的是和路雪，再吃其他的，比如雀巢，就会觉得后者不是甜就是淡；但消费者一开始吃的如果是其他品牌，那么再吃和路雪，情况就会反过来。

对于冰激凌的这个特点，曾锡文有着切身感受。梦龙上市不久，曾锡文经常给轻工部的老同事们送几箱，当时大家都特别高兴地拿回来给孩子吃。然而不到一个月，这些原本兴高采烈的老同事纷纷给曾锡文打去“投诉”电话：“孩子吃了你送过来的冰激凌，再也不肯吃别的。一支梦龙7块钱，我还养得起他吗！”

在这种情况下，抢头筹成了和路雪在山东必须完成的任务。在经过一番堪比“无间道”的明察暗访之后，和路雪搞清了雀巢上市的日子，而下一步就是拼命铺货。大约就在雀巢出产前的两个月，和路雪组织了全部力量调集冰柜和产品，迅速铺满山东半岛。此举对雀巢的影响，留存甚久。

受挫：7 000万美元打了水漂(1)

奥妙“回忆”

就在和路雪一路高歌猛进的同时，同为联合利华下属品牌的奥妙洗衣粉却在中国市场尝到了失败的滋味。

1908年正式诞生于英国的奥妙，在20世纪60年代成功跻身于世界顶尖洗衣粉品牌的行列。长久以来，奥妙始终与高品质、多功能联系在一起。到了20世纪90年代初，奥妙凭借2.8亿英镑的销售成绩一举成为联合利华旗下最大的洗涤剂品牌，同时也是联合利华在洗涤剂市场上最大的“摇钱树”。特别值得注意的是，这个原本属于英国的品牌，在20世纪 90年代，已经稳稳地在多个国家取得了成功，成了著名的国际性品牌。

1994年，头顶国际品牌光环的奥妙进入中国，在上海闵行经济技术开发区建了一家工厂。这家专门生产奥妙浓缩洗衣粉的工厂，投资高达7 000万美元。但仅仅在一年之后，这7 000万美元就打了水漂。

和力士一样，奥妙将上海作为首选进入地，有着强烈的怀旧情感，或者可以说是归属感。早在1923年就进入上海的联合利华，在黄浦江边上留下过深厚的印记。第一批回上海考察的技术人员在参观杨树浦路的老厂房时，发现里面所有的设备还是50年代联合利华离开中国时的设备，不但样子基本上一点没改变，而且每天都在运作，大量生产产品，不由地惊叹：“这真是工业博物馆。你们怎么能保养得那么好？工艺也基本都没怎么变，就跟活博物馆一样!”

受挫：7 000万美元打了水漂(2)

用洗衣粉得先拿天平？

也许受到了这种归属感的影响，再加上力士回到中国之后取得了令人惊喜的成功，奥妙对此次回归中国市场充满了一种“回家”的情绪和信心。但现实是残酷的：中国的消费者，哪怕是上海的消费者，都有着相对独立的生活习惯—再好的东西，也可能遭遇到习惯的抵制。

在上海闵行建立的工厂，专门生产奥妙浓缩洗衣粉。这是一种在欧洲国家和日本都十分畅销的洗衣粉，但畅销的前提是“精细化操作”。原来，浓缩洗衣粉里面有一个量勺，包装袋上还有提示，标注着一勺可以洗几件衣服。在日本和欧洲，人们对此习以为常—他们的家里往往常备着一台小天平，不管是洗衣服还是做菜，都要称一称分量，要求放30克就是30克，绝不会有太大误差，但中国人没有这个习惯。就拿做菜来说，国外的菜谱一般都会标清盐多少克、胡椒多少克，但中国的菜谱上却是这么描述的：盐若干、酱油若干、辣椒适量—完全没有个准数，而厨师呢也往往跟着感觉走，抄起调料就往里面洒，顶多在搁完调料以后尝尝味道。用洗衣粉也是这样的“粗放”，抄起一勺就往水里搁，但一勺浓缩洗衣粉的洗涤能力大约是普通洗衣粉的4倍，也就是说同样多的衣服，普通洗衣粉放一勺，浓缩洗衣粉只要放1/4勺—按中国人的习惯，超量是一定的。

另一个问题是对洗衣粉的理解。用洗衣机洗衣服，其实是不需要泡沫的，它靠的是“搅拌”，浓缩洗衣粉其实就是针对洗衣机设计的。习惯浸泡衣服的中国人，始终认为有丰富泡沫的才是好的洗衣粉，才能洗干净衣服—但浓缩洗衣粉偏偏就是不起泡。因此，家庭主妇们看不到泡沫，便会下意识地认为是洗衣粉放得不够多，就想再多放一些。结果，使用浓缩洗衣粉，用量不但不比普通洗衣粉少，有时反而更多。按照当时的价格，普通洗衣粉一包只要3元，而浓缩洗衣粉一包

要9元。中国消费者很自然地觉得，这样的洗衣粉既没有泡又不便宜，根本不值得买。

浓缩洗衣粉在日本十分畅销是联合利华决定在中国推广此类产品的一大原因。但是，虽然中国和日本在地理位置上一衣带水，消费习惯却有很大的不同。在日本，住宅面积一般较小，储物面积十分有限，家庭主妇们又希望家里所有东西都能摆放得井井有条，因此节省空间的浓缩洗衣粉很受欢迎。而在中国，人们对储物空间的要求没有那么高，浓缩洗衣粉的优势自然也就不明显了。

不同的消费群体有着不同的习惯，不能适应本土消费者的要求，代价是惨重的。一年之后，联合利华断然决定放弃这个投资高达7 000万美元的工厂，而且为了不让中方反对关厂，联合利华还高价购买了中方的所有股份。此举不但令中方感到震惊，也令不少员工感到诧异。但联合利华如此解释：我们只算现金流，已经投入的7 000万美元属于沉没成本，如果它不能带来利润便一文不值；而且考虑到折旧，亏损还会继续扩大，最终必然导致现金流断裂。简而言之，只要不能赚钱，那么不管投入是多少都没有一点意义。

这样的思想后来影响了相当一部分现代中国白领。与联合利华一起奋斗了十余年的曾锡文感慨："想明白这种计算方法，可以帮助我们理解很多跨国公司所做的决策。核心的一条，就是按现金流来测算一桩买卖的划算与否，而不是用固定资产法—中国直到现在还是习惯算厂房值多少钱、设备值多少钱，对现金流的考虑则很不充分，其实这种算法很容易造成误判。"

受挫：7 000万美元打了水漂(3)

难以掌握的“中国式平衡”

联合利华在1995年的“奥妙之败”其实并非孤例。从20世纪80年代后期到90年代初，洋品牌凭借一枝独秀的技术和生产能力，迅速治愈了很多中国消费者改革开放初期因财富骤增而带来的饥渴症，但这并不意味着它们已经彻底了解了中国市场。相反，大多数洋品牌都是带着骄傲来到中国，它们不但没有把研究中国消费者当做一项重要的工作，而且也忽视了中国“草根企业”的巨大力量。特别是到了20世纪90年代中期，中国的民族工业在积累了十几年之后，突然爆发出了一股出人意料的强大力量，令跨国巨鳄颇有些措手不及。

通用电气的故事极为典型。当时，通用电气在南京创办了嘉宝照明工程有限公司。这家由爱迪生创办的百年企业虽然是灯泡的最早生产者，但在中国市场却始终步履维艰。个中原因极容易解释：一个光线柔和且环保的通用电气灯泡可以使用一年，售价为10元；国内一些小灯泡厂生产的灯泡虽然光线刺眼，且寿命只有几个月，但售价仅为2元。对此，通用电气的市场研究人员无奈地感叹：“与通用电气灯泡所具有的各项优良性能相比，中国消费者似乎更青睐灯泡的价格。”当时通用电气的董事长、大名鼎鼎的杰克•韦尔奇对此耿耿于怀，但却无计可施。

很显然，20世纪90年代中期的中国，对日常消费品的价格仍然相当敏感。那时，大多数中国人的年收入也只有两三千元左右，对于“质优价优”的洋品牌，往往只能抱着“尝鲜”的态度，而不能将之真正当做“消费品”。哪怕是吃一次肯德基、麦当劳，在当时也能成为一件家庭“大事”。《北京日报》曾记录下市民对麦当劳的评价：“太贵了，我一月来吃一次都承受不起”；而不少上海人至今仍记得这样一幅场景：在外滩东风饭店的肯德基店中，孩子正津津有味地嚼着汉堡、鸡块，边

上的爷爷奶奶、爸爸妈妈则充满爱意地耐心等候—他们是绝对舍不得给自己也买上一份的。

如果说联合利华和通用电气的困境源于跨国公司不了解中国消费者有追求“物美价廉”的传统，最终令一部分跨国公司在狂想和现实之间看到了不小的沟壑，那么惠而浦的遭遇则恰恰从另一端说明了中国市场的特殊性。

惠而浦是全球最大的白色家电制造商，和它的日本同行相比，它进入中国的时间要晚得多。为了尽快切入市场，惠而浦采取了并购策略，在冰箱、洗衣机、微波炉和彩电四大领域都分别找到了当时市场表现甚好的4家中国企业。1995年2月，惠而浦与中国最早、知名度最高的冰箱企业之一—北京雪花公司合资成立“北京惠而浦雪花电器有限公司”，惠而浦的持股比例为60%。其后，它又先后把上海水仙洗衣机有限公司、广州蚬华微波炉有限公司和蓝波空调公司变成了自己的合资企业。

然而，结果极为糟糕。在冰箱领域，惠而浦原本拥有全球最先进的全无氟冰箱成套技术，但它认为中国市场短期内还达不到这么高的消费水平和消费意识，于是坚持让惠而浦雪花延续原产品的生产，市场很快给了惠而浦颜色。1997年11月，惠而浦不得不将其持有的60%股份折价200万美元有偿转卖给雪花，而它在成立时的注册资金是2 900万美元，惠而浦以惨重的代价结束了这场失败的合资。

既不能高估中国市场的消费能力，又不能忽视中国消费者对先进技术的消费欲望，这其间的平衡委实令对中国似懂非懂的跨国公司感到难以掌握。有些公司始终找不到其中的门路，迄今未能“翻身”，有的甚至黯然退出中国，但有的却韧劲十足地开始研究中国市场，并最终在中国市场占据了一席之地。联合利华便是研究中国并主动为中国而改变的一个典型。

希望：第一代外企白领诞生了(1)

“八国联军”闹北京

甫入中国，联合利华所遭逢的一些市场挫败，与不了解这个庞大的东方消费市场有着密切的关系。彼时，远涉重洋而来的联合利华与中国市场之间少了一座重要的“桥梁”：一支熟悉国际游戏规则以及跨国公司运营方式的本土管理团队，也就是我们现在再熟悉不过的“白领”人群。

这是一个客观事实。从计划经济蹒跚走向市场经济的中国，此时并没有为联合利华这样的跨国公司准备好充足的人才—无论是市场意识，还是市场规则，中国都需要向外面的世界疯狂学习。此时的联合利华，犹如垦荒者，只能依靠从全球各地调集来的人马，并且尽可能地向其中方伙伴以及新招募到的中国大学生讲述一套全新的规则。在这个阶段，对于刚刚接触到跨国公司的中国员工来说，联合利华很像一个老师。

这位老师传授的不仅是市场经济中的工作方法，它还让“学生们”看到了一种自由但却充满竞争的职业体系。在这里，很多在大家头脑中理所应当的东西被打破了……

那时，刚刚接触到联合利华的曾锡文，看到的是这样一种状况：销售总监是澳大利亚人，工厂总监是荷兰人，总经理是英国人，采购总监是马来西亚人，财务总监是西班牙人，管销售的是土耳其人，另外还有新加坡来的……“那个时候，老外觉得只要有点中国血统，到了中国就可以算是中国人，就可以了解中国是什么状况。所以，一开始，他们是在联合利华全球各家公司里面招海外华人到中国。”

那个时候的联合利华并不知道，即便同样是中国血统的港台经理也有很多与中国内地人格格不入的地方。老外们甚至觉得，只要是黄皮肤、黑眼睛，就都适合在中国工作。有个澳大利亚的工程师就是被当做中国人派到了北京，小伙子一表人才，完全是一副中国人的样

子，一句“你好”字正腔圆，所有见过他的中国同事和客户马上会用中国话跟他攀谈起来，但“你好”却是他当时唯一会说的中国话。还有一个财务经理，原来在荷兰总部当出纳，长着一双中国人的圆眼睛，在外国人眼里看来他就是中国人，据说也会说中国话，就被派到了中国。其实他的外祖母是中国人，他自己只有1/4的中国血统；他也确实会说几句中国话，只不过那是潮州话，没几个人能听得懂。

“八国联军”对中国不了解，各自的文化也有冲突，各种各样的想法都有，对待中国的态度也迥异。“来自西班牙的财务总监，态度比较生硬；但从英国来的总经理，却是非常非常绅士的。”在曾锡文看来，这样的团队组合，现在说来虽然有些不可思议，但也带来了很多先进的东西，因为大多都是各国的精英，在专业和职业文化上对中国员工有很大的教益。“当时公司高层还是以英国人和荷兰人为主，他们选的人几乎都是一个模式，所以我们在街上或者电梯里看到他们，都可以感觉出他们是联合利华的人。他们一般都在一米八以上，瘦瘦的、穿着黑西装或者是深色西装。三四个人走过来的时候，样子就跟‘三个火枪手’一样，很养眼、很职业。”

希望：第一代外企白领诞生了(2)

“干部”与“工人”的区别

尽管早在20世纪80年代初就与不少外国商人有接触，但直到与联合利华展开直接合作，曾锡文才开始逐渐对“绅士”、“职业化”有了朦胧的认识。更为重要的是，他和他的中国同伴们还逐渐明白，“干部”与“工人”之间并没有跨不过的界限。

按照当时中国计划经济体制下的格局，工作的人被分成两类：工人和干部，两者之间不但从事的工作有体力和脑力之分，计算工资报酬的方式不一样，就连合同方式也不一样—直到现在，一些地方仍然保留着这种痕迹，比如事业编制签署的是人事合同，归口人事局；而企业编制签署的就是劳动合同，归口劳动局。当时，工人是不能轻易转成干部的，一般当工人一当就是一辈子—工人转干部，就好像鲤鱼跳龙门，除非有多余的干部指标，或是大学生毕业自动归属干部编制。但工人也有工人的好处，即在退休时可以指定自己的一个子女“顶替”进厂—“铁饭碗”是可以传下去的，这一点干部就比不上了。

然而这样的职位分割方法令老外们十分不解。在他们看来，只要你有本事，任何人都可以升到最高职位。因此，虽然和路雪建立之时，联合利华在上海的人事部门仍然沿用国有企业的一套办法，按照工人、干部制定薪酬标准、管理办法，但最终外方坚持按照全球通行的体系，使用了自己的分级制度：从1级到26级，只要你有能力，无论现在处于哪一级，都可以一级级地变成经理，变成管理层。曾锡文至今仍然十分清晰地记得，1994年，大家给英国来的总经理过生日，他很动情地对所有人讲：“我是从一个圆盘生产线的操作工人做起的，现在已经做到总经理了。你们每一个人不管现在在什么位置上，只要你好好做，都会有机会。”这个理念对于当时的中国人是全新的，每个人都为这个理念而沉思和激动。

这种平等、自由但充满竞争的职场晋升体系，吸引了不少年轻人，也培养了中国第一批充满自信的外企白领。

说起白领，大约我们的脑海中都会浮现出一幅差不多的图画：他们往往穿着西装或职业套装，大多受过良好的教育，往往因一技之长而被老板聘用，可以独当一面，一般从事管理或其他文职工作；他们活动的区域多半是在办公室中，“格子间”虽然很小，但环境一般清新整洁；他们使用信用卡、参加商务活动，走路的节奏比较快……总之，工作体面、生活时尚—他们，是跨国公司为中国带来的一个新鲜人群。

不过，当时的人们对这个新鲜人群的第一印象是“工资高”。1993年到和路雪工作的曾锡文，当时可算是中国第一批白领的代表，月收入达到

3 000元，其他普通员工的月收入大概也有一两千元—而当时大多数在工厂上班的工人，月收入不过四五百元，即使是机关处级干部月收入也不过

1 000多元。更为诱人的是，在联合利华，一般每年还会涨一次工资，增长幅度通常是当年的通货膨胀指数加2%左右，比如今年的通货膨胀指数7%，那第二年的工资增长幅度就是9%。在1994年、1995年高通货膨胀时期，和路雪员工的平均工资增长幅度最高曾达到30%。

除了按照每年的通货膨胀整体增长外，跨国公司还有其他两种工资增长的途径：一是根据个人工作绩效，在一定范围内上调工资收入，作为激励；二是如果能力翘楚、业绩出色，老板可以直接提升员工的工资级别。这种提升一来靠老板的赏识，另外还与工作能力和业务管理范围有关—管的业务对公司总的生意影响越大，在评估时越有可能被提升到上一级水平。简而言之，干得越多，责任越大，得到提升的可能就越大。这些新型的报酬计算方式，让中国人第一次深刻了解了什么叫“激励机制”，对当时的中国人刺激颇深。

在这样的工资体系下，外企员工的收入随着时间的推移很快与社会平均水平拉开了差距，一些资历较深的老员工没几年收入就可以比社会上平均水平高出一大截。一般来说，当时外企员工的薪水普遍是体制内的５~10倍，即使是文秘、司机等也可以每月拿五六百元外汇券。曾经上海利华还出现过一个极端的现象：1998年，原来做到过工长的一名员工因为后来干不动了被调去开电梯，由于当时规定中方员工收入只能上不能下，因此他仍然拿着

5 000元的月收入。

1997~1998年，因为员工工资增长太快、数额太高，联合利华在中国开始了第一次降薪。由于降薪幅度过大—有一次一降就降了30％，一些员工就到市信访办“信访”。几十个人打了十来辆车赶到信访办，反映联合利华大幅削减工资。当天接待的一个处长一脸疑惑地问：“那你们赚多少？”当得知他们的月收入有3 000多元时，这位处长闷声说：“你赚3 000多，我才赚2 000多，你们还来闹？我当了10多年信访处长，从来没看到打了出租车来的，你们赶紧回去吧。”

回归：跨国公司不是“救世主”(1)

“光环”丢了

时光列车驶入20世纪90年代中期，“世界500强”这个概念突然成了中国企业的一个梦。1995年底，海尔的张瑞敏第一次明确地提出，海尔要在2006年进入“世界500强”名单—尽管那一年，海尔的销售额仅为“世界500强”入围标准的1/18。随后半年，至少又有30家公司提出了进入“世界500强”的时间表。

这股强大的信心首先源于挣脱制度束缚的中国民营企业在过去十余年间的爆发性发展。生产白酒的秦池集团连续两年拿下了中央电视台广告的“标王”，以“每天向央视开进一辆豪华奔驰，争取开出一辆加长林肯”的气势激荡了商界；三株口服液无所不用其极的销售手法仍在发生着酵母般的作用，在仅用2年就创造了20亿元销售额的基础上，“规划”着到1999年可以实现900亿元的销售额；百货业也在爆发，一家名叫亚细亚的商场制订了这样的规划：2000年前，在全国开设1 000家连锁商场，年销售额达到500亿元。除此之外，跨国公司头上“光环”的消失，也是这股强大信心涌起的重要原因。

曾锡文回忆道，改革开放初期，本土民营资本虽然正在迅猛发展，但仍然受到严重的信用制约，无法获得金融上的扶持，并被限制进入很多行业；而国有企业却陷入了屡振不兴的困局，需要寻找有效率的合作资本。因此，吸引外资被普遍认为是振兴地方经济的捷径。

武汉第二印染厂的例子至今仍为人津津乐道：这家老工厂与香港一家公司合资，新公司裁员2/3，设备依然沿用20世纪60年代的日本设备，行政管理人员从35人减少到3人，香港方面带来70%的外销业务，工厂很快扭亏为盈。

这类“一合资就灵”的故事对当时急于扭转国资困局的决策者来说，无疑是个强刺激。因此，从政策设计伊始，外资便获得了“超国民待遇”—只要企业有25%以上的外资，便可以在税收上享受减免，员工

的收入也可以适当脱出传统的管制。其时，一个普遍被采用的政策是“三免两减半”。

然而，1995年底，《经济日报》却发表了一篇文章，提出内地舆论对跨国公司的认识需要改变，因为跨国公司可能会是垄断和国有资产流失的罪魁祸首。随后，其他报纸杂志纷纷开始声讨跨国公司，揭露的问题包括血汗工厂制度、转移价格、倒买倒卖国有资产、偷税漏税、走私等。

与舆论相比较，中央政府的一些实质性动作似乎更令跨国公司担心：取消外商投资用的设备关税减免优惠政策，取消对外商的加工贸易实行保证金台账制度、加强对外资企业税收管理、限制港粤之间的纸品加工贸易等。

虽然地方政府依然表现出欢迎跨国公司的态度，但一部分跨国公司仍然开始变得小心翼翼，它们把即将签约的合同都退了回去，而华尔街上摩根、高盛等投行甚至把中国列为高风险投资地区。

此时的联合利华却是一副波澜不惊的做派。单单在1996年，联合利华就连续完成了3笔大投资：与张家口合成洗涤剂厂共同投资组建张家口联合利华洗涤剂有限公司；与合肥日化总厂共同投资组建合肥利华，重新推出“芳草”牌洗衣粉；配合联合利华总部收购夏士莲的行动，开始将夏士莲的生产从新加坡转移到上海闵行地区。

对国内政治态势和联合利华都无比熟稔的曾锡文精辟地评价：变化其实仅仅在于人们对跨国公司有了更真实的认识—跨国公司并不是“救世主”，但失却了光环的跨国公司却需要适应神坛下的正常生活。

回归：跨国公司不是“救世主”(2)

向雕牌学习

眼看着相当一部分老牌中国消费品品牌消亡的同时，联合利华也感觉到了民营资本的冲击，而它们正是让跨国公司步下“救世主”神坛的真正力量。

改革开放以来，门槛相对较低的快速消费品是市场化进度最快、竞争最为激烈同时也是发展最快的领域。以洗衣粉市场为例，20世纪90年代中后期，奇强、南风、雕牌都曾经是市场中的强势品牌。一个重要的原因是这些品牌特别贴合中国实际，在中低端市场很容易产生号召力。譬如雕牌，曾经以当时中国动人心魄的百万工人大下岗为背景拍摄了一辑广告：妈妈下岗回家，懂事的女儿打来一盆水帮妈妈洗衣服，并且对妈妈说我也能干活了。这一广告感动了中国无数的家庭，也令雕牌的市场份额直线上升。“雕牌一下子从十几万吨做到30万吨、60万吨、90万吨。”曾锡文对当时的情景记忆犹新。

雕牌的成就也曾撩起联合利华对中低端洗衣粉市场的浓厚兴趣。当时，联合利华拿出了早年起家的洗衣粉品牌—阳光，主打中低端市场。为此，联合利华专门开了数次研讨会，讨论“阳光”在中国的发展之道。一些本土管理人员提出，要组织一支专门做农村市场的队伍来经营低端品牌，这个品牌的销售完全采用中国方式，不要老外介入，必须全部采用中国人，主攻市场就是农村。有意思的是，联合利华居然接受了这个“排外”的建议，真的在安徽成立了一家由中国人领导并组织的“阳光”企业。“阳光”从农村盛行的“爸爸妈妈店”开始，完全照搬国产企业的模式，结果销量果然上升很快，但由于做来做去都无法扭转亏损的局面，最后在机构调整时这个队伍以及品牌都被迫取消了。

曾锡文后来这样分析“阳光”失败的原因：跨国公司的特点是产品规范，原料比较好，人员待遇规范，工资奖金一个都不能少，成本压

缩的空间很小，根本不适合做低端产品。此外，打通分散在农村和小城镇各个角落里的“爸爸妈妈店”通道，绝不是联合利华这样的跨国公司的优势所在，这种方式虽然有利于本土企业的快速铺货，但对联合利华说，却完全打乱了自身成熟的配货体系，“非常划不来”。

联合利华曾试图向雕牌学习，它的传统竞争对手宝洁公司此刻也正在思考雕牌的意义。为了在国内市场推广汰渍，宝洁公司一度想到了与雕牌合作。面对宝洁公司伸出的橄榄枝，雕牌采取了迂回的策略：边谈合作边要求宝洁派技术人员为雕牌解决一些技术问题。然而，久拖不决的谈判最终令宝洁失去了耐心，汰渍甚至还在其后展开了一场“射雕行动”，通过大规模降价削弱雕牌在中低端市场的影响力。最终的结果是，雕牌虽受到了一定的损失，但总体实力并未受到影响，因为跨国公司跟本土民营企业在本地市场对垒时，后者的“轻骑兵作风”占据了相当的优势，特别是在比拼低成本投入和低成本营销时，跨国公司甚至处于劣势。

回归：跨国公司不是“救世主”(3)

“阳光”的失利和“射雕行动”的未果，证明了跨国公司并非不可追赶，而中国企业的生存发展也并非必须依靠外资来当“救世主”。一个对跨国公司的作用更为确切的描述或许应该是：它们带来了一些技术和现代营销手段，加速了中国人对市场竞争的认识，并且以战养战激活了市场和本土企业。但与此同时，迅速成长起来的中国本土企业，尤其是民营企业也在市场中让跨国公司从“救世主”回归到“市场竞争者”的本位上。

“越来越有趣了，与本土企业公平竞争开始成为联合利华需要思考的重要问题了。”以曾锡文所亲见的现实来看，垄断其实从来就没有在快速消费品领域出现过，“消费品不像电信石油这类产业可以垄断，消费者是每一个个人，他会随时‘跳’走的”。事实上，即使是可口可乐和百事可乐也从未实现过真正的垄断，可口可乐和百事可乐在饮料市场的最高市场占有率也不过80%，但现在只剩下20%了。其间曾经出现过康师傅、统一、娃哈哈、王老吉轮流“称王”的时代，但谁也没有“垄断”过。

不过，大量的品牌不断消失是优胜劣汰法则下的必然，不能简单地把原因归咎于“跨国公司剿灭本土品牌”。依照联合利华在全球市场竞争的经验，一个成熟的市场一般只能有几个大品牌：“老大”是市场的主流，“老二”是挑战者，而“老三”、“老四”则是细分市场主导者，挤不进这个排行的品牌消亡只是迟早的事情。

正是看清了快速消费品这样一种“江山代有才人出，各领风骚三五年”的现实状态，联合利华和宝洁们坚持着稳重推进的路线：尽管每年的市场占有率可能只是以0.5%、1%的增长速度“蠕动”，但打下的江山却必须保证牢不可破。“大家可以看到，作为跨国公司的竞争者，一些本土企业上来得快下来得也快，有些说垮就垮掉了。而像联合利华在

中国，做到80个亿就是80个亿，竞争对手要把我们的市场份额弄下去也很难。”

变革：当个“现代中国公民”(1)

在中国，不能再当“隐身公司”

社会舆论和市场格局的变化令联合利华们走下了神坛，但并没有让其中的成熟者放慢进入中国的脚步。恰恰相反，“跑马圈地”的速度还在进一步提升。正是在20世纪90年代中后期，几乎所有的行业领头羊都进入了中国，并且也把市场第二位、第三位的公司引入了中国。曾锡文解释出现这种状况的原因：没有一家跨国公司可以忍受把中国市场全部丢给自己的竞争者，因此，哪怕是亏损也必须进入中国。

在如此竞争激烈的环境中，在全球市场有着上千个品牌的联合利华需要加快进入中国的速度，不得不变革自身的一些习惯性做法。由“隐身的公司”转向推广企业整体形象，便是其中最大的一项变革。

一直以来，联合利华都奉行多品牌战略。对很多消费者来说，或许对多芬、奥妙、力士等日用品已经有数十年的情谊，但却并不知道它们都出自于同一家企业—联合利华。“控制风险”是联合利华采取这一战略的重要原因：每个品牌都有可能出问题，但由于联合利华“隐身在后”，出了问题顶多也就是影响某一个品牌，而不会让其旗下其他品牌受到牵连。另一个原因在于内部的分歧：每一个品牌都觉得自己定位于某一类消费者，比如梦龙、旁氏这些高端品牌，如果和做厕所清洁剂、洗衣粉的混在一起，就会担心影响形象；至于做食品的，就更不能忍受与日化产品“摆”在一起，在它们看来，如果让消费者联想到了与厕所之类相关的产品，一定会影响食品的销售。还有一个原因则是“品牌的骄傲”，原来联合利华旗下的很多品牌都是收购而来的，它们往往具有很悠久的历史，足以令品牌的经营者感到骄傲，因此它们并不愿意也没有必要在公众面前抬出“联合利华”的牌子。

但是，到了中国，到了竞争呈现爆炸式发展的20世纪90年代中后期的中国，联合利华必须在中国重构自己的战略。原来在中国这样的发展中国家，不管是旁氏、力士，还是和路雪，也不管品牌各自曾有

怎样的辉煌，对于本土消费者来说都是一个“零”，品牌的价值需要从头建设。另一方面，由于中国对跨国公司，对洋品牌本身有莫名的信任感，一些本地企业往往会给产品起个“洋名”，对联合利华旗下真正来自海外的产品也产生了一定的困扰。如此背景之中，联合利华的中国高管向总部大胆提议：在中国市场全力建设“联合利华”这个企业品牌。

变革：当个“现代中国公民”(2)

只有14%的消费者知道联合利华是什么

1998年，联合利华全球董事会的全体成员都被拉到了中国。这是联合利华第一次把全球董事会放到英国、荷兰之外的国家召开。正是借用这一会议，曾锡文向两位全球主席力荐公司品牌的意义。他拿出了一份盖洛普公司①的调查报告：在当时的中国，只有14%的消费者知道联合利华，但是却有80%~90%的消费者知道中华；而在所有的跨国公司中，知名度最高的是可口可乐，知名度达到了85%；在联合利华的竞争对手中，雀巢排名第一，知名度接近50%，宝洁则位列第二，知名度大约在24%~26%。

“雀巢的高知名度很大程度上是因为它的产品名与企业名一致，而宝洁也在推广企业品牌—P&G上花了不少心思。”会上曾锡文向联合利华两位全球主席表示，联合利华虽然每一个产品品牌的知名度都不低，但公司知名度却不高；当下联合利华还有上千个品牌，每一个都可能进入中国市场，如果每个品牌都要单一推广，不但代价高昂，而且相当费时，远不如先造就“联合利华”的品牌价值，再以其提升旗下品牌对消费者的吸引力来得方便、高效。

曾锡文力推“伞状”方式建设公司品牌，还与20世纪90年代中后期信息技术的快速发展密切相关。早在1995年，北京中关村白颐路南端的街角就出现了一块巨大的招牌：“中国人离信息高速公路还有多远—向北1 500米”。这块“北京瀛海威信息通信公司”的招牌被认为是中国互联网产业的一块纪念碑，那一年中国出现了第一批投身互联网事业的先行者，这些人中至今仍有不少依然叱咤在互联网世界中：张树新、杨致远、马云、王志东、王峻涛、丁磊……

在互联网时代，好事不出门，坏事传千里。实施“隐身”战略的最初目的—控制风险，也因此无法得到实现。曾锡文向两位全球主席直言：“现在，品牌做的好事也许两天就没消息了，但是你一个产品出了

问题，别人马上就可以通过网络知道是联合利华出了坏事—风险是大家一块儿扛，但是好事没有你的份。‘隐身’战略弊大于利。”

在曾锡文和他的同事的坚持下，联合利华全球总部同意在中国开展试点。于是，联合利华（中国）率先开始运作企业品牌。广告业的巨头—奥美，再次成为联合利华的合作伙伴，双方共同研究究竟该赋予“联合利华”怎样的品牌形象与定义。

变革：当个“现代中国公民”(3)

启动社会责任营销

上海西郊的龙柏饭店成了一切的策源地。联合利华的品牌经理们和奥美顾问在那里一起设计出了这样一个概念：联合利华，要当“现代中国公民”。所谓“现代”，表明的是“我”不是传统的中国企业，而是运营在改革开放新时代的现代企业；“中国”强调“我”在中国这个地方，与中国共同成长；而“公民”则是指“我”是中国的企业公民，对中国负有社会责任。

紧接着，“联合利华”在中国的图示形象也诞生了。那是一间“小茅屋”，下面标注着这样一行字：有家就有联合利华。这句再直白不过的话内涵深刻：中华民族作为一个农耕民族，一直过着定居的生活，所以中国人最重视家，所有正面的词语都是和家有关的—安全感、忠诚、互相帮助、互相照顾、温暖、友谊、爱情等；而联合利华的产品正是每个家庭日常所需要使用的，把“家”和联合利华的形象连接起来，不仅赋予了联合利华中国特色的形象，而且也表明联合利华把中国当做了自己的家。

当外在的载体一应俱全之后，团队开始为其填充“内容”—“必须有一系列活动来提升整体形象。必须要能实实在在地向中国消费者证明，联合利华是一个现代中国公民”。抱着这样的目的，联合利华开始分析：中国当时有失业、环境污染、城乡差别、教育等问题，联合利华必须找到一个政府和消费者都关心的，而且是自己能承担得起的项目。最终，考虑到联合利华的产品大多与水有关，而水又与环保主题有着直接的联系，联合利华推出了一系列围绕“水”的公益项目。

“绿水青山行动”首先应运而生。曾锡文在联合利华倡导“种树”。老外对此一开始有些疑惑：要提倡保持水源清洁，为什么要种树？他向老外解释：在中国，种树有多层意义，第一叫做“十年树木，百年树人”，表明你有长远的规划和目标，是把中国作为家，也隐含了愿意培

养人才的意思；第二，在中国人的观念里，只有山绿了水才能清。中国不像荷兰、英国等国家，河流流程很短，很快就入海了，中国的河流往往上千公里绵延而下，水土流失的影响很大，到下游人口稠密地区，河水往往变得浑黄不堪了。其后，一句“君住长江头，我住长江尾”的古诗指引着联合利华确定了“绿水青山行动”的主要覆盖范围：沿着长江和黄河，最后在青海—长江源头、陕西—黄河的大拐弯、延安、江西、三峡一带、重庆，以及青海的李家峡一带一路种树，一直种到长江和黄河的下游，足足种了300万棵，花了一两百万美元。

变革：当个“现代中国公民”(4)

曾锡文透露了选址的奥妙：“我们是家公司，还是希望活动不只局限在贫困地区，种树的地方必须要影响到我们主要的消费者。譬如，内蒙古的沙漠影响到北京，我就在内蒙古种树；长江的污染影响到上海，我就在青海、四川种树。这就是告诉大家，共饮一江水，你就有责任帮助你的上游—这样就能把这次行动与我们的消费者联系起来。”

另一个重要的公益行动是“希望之星”项目。联合利华资助了200个贫困学生上大学。曾锡文带着当时的联合利华主席乐孟能专程飞往重庆，与第一批25个孩子在重庆见面。“那些孩子要走三天三夜—从山里面出来，先翻一天的山，再坐一天的小船，然后再沿着库区上来到重庆。”时隔数年，曾锡文仍然清晰地记得孩子们脸上那亮晶晶的大眼睛，“联合利华的钱没有白花，至少教育真的改变了这些孩子的人生—2008年我们把这些学生招回来在合肥搞了一个活动，当时一个个都小小的瘦瘦的、躲在角落里用两只大眼睛看着我的孩子们，如今有些已经当了企业家，有些从国外留学回来。他们给合肥工业大学的那些学生讲联合利华怎么改变了他们，教育怎么改变了他们，极为动情”。

除了资助“希望之星”，联合利华还开始在中国大规模地投建希望学校，在青海、延安、安徽、大别山、四川等地，足足建了十八九所学校。“我去过铜仁，也是坐了一天一夜的车，到了铜仁学校所在地，放眼望去一片黄土房子，而在其中有两所最漂亮的建筑，一所是我们的学校，还有一所是喇嘛的寺庙。我们举动活动的时候，所有的小喇嘛都跑过来坐在墙头看。”

连续的强势公益活动迅速提升了联合利华的知名度和美誉度。事实上，就在社会舆论中出现质疑外资声音的同时，联合利华等跨国巨头先后都启动了较大规模的社会公益活动，在维护正面形象的同时，也给国内企业带来了一个新的概念—社会责任营销。这种营销方式依托履行社会责任，借助新闻舆论影响和广告宣传来改善企业的名声、

提高企业形象的层次、提升其品牌知名度、增强客户忠诚度，最终目的则是获取长期发展机会。

随着联合利华顺利地在中国市场上建立起“现代中国公民”的良好形象，实现了对联合利华传统运营原则的一次成功变革，联合利华全球总部决定在东南亚地区全面试点建设企业品牌。2007年，联合利华在全球启动了企业品牌建设。然而，曾锡文和他的同事们此时绝想不到，就在他们成功树立联合利华正面形象后的四五年间，一场“洋品牌危机风暴”席卷中国，几乎令跨国企业的中国之舞出现“变调”。